

Hochschule Mittweida  
Fakultät Soziale Arbeit  
Studiengang MA Soziale Arbeit

**Masterarbeit zur Erlangung  
des Akademischen Grades eines MA Soziale Arbeit**

Johanna Scheer

„Reflektieren kann jeder!“ - Entwicklung einer 'Do it Yourself' Reflexionsmethodik

Anwendung ausgewählter Reflexionsmethoden aus der Sozialen Arbeit zur Steigerung  
der Identifikation und Motivation von Mitarbeitern der kommerziellen  
Telefondienstleistung.

Erstgutachter: Prof. Dr. phil. Isolde Heintze

Zweitgutachter: Dr. phil. Anna Höse

Matrikelnummer: 35120

Anschrift: Henriettenstraße 15  
04177 Leipzig

Abgabedatum: 25.08.2015

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Kommentierte Gliederung	2
<b>2</b>	<b>Die Bedeutung von Callcentern</b>	<b>4</b>
2.1	Callcenter Definition und Tätigkeitsbereiche	5
2.1.1	Berufsbild Callcenteragent	7
2.1.2	Personalentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit	8
2.2	Die aktuelle Problematik – Relevanz für die Soziale Arbeit	9
2.2.1	Depressionsatlas 2015	10
2.2.2	Handlungsfeld betriebliche Sozialarbeit	12
2.3	Forschungsziel und allgemeine Fragestellung	12
<b>3</b>	<b>Erkenntnisinteresse und Formulierung der Fragestellung</b>	<b>14</b>
3.1	Von der Untersuchungsfrage zur Forschungsfrage	15
3.1.1	Hypothesen	17
3.2	Einbettung der Forschungsfrage in den aktuellen Forschungsstand	19
<b>4</b>	<b>Forschungsdesign und Methoden – Erhebung eines Ist-Zustand</b>	<b>20</b>
4.1	Erhebungsinstrument – Die Gruppendiskussion	21
4.1.1	Die Konzeption nach Bohnsack	22
4.1.2	Definition	23
4.2	Fallauswahl und Feldzugang	23
4.2.1	Auswahl der Teilnehmer	24
4.2.2	Setting und Durchführung	24
4.2.3	Leitfaden und Grundreiz	26
4.3	Aufbereitungsverfahren und Auswertungsmethode	27
4.3.1	Datenaufbereitung – Die geglättete Transkription	28
4.3.2	Datenauswertung – Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	28
4.3.2.1	Zusammenfassende Inhaltsanalyse	29
<b>5</b>	<b>Empirische Ergebnisse – Präsentation Ist-Zustand</b>	<b>31</b>
5.1	Gütekriterien der Inhaltsanalyse	31
5.1.1	Prüfung nach allgemeinen Gütekriterien qualitativer Forschung	32

5.2	Kategorienbezogene Auswertung	35
5.2.1	Kategorie 1: Identifikation mit dem Beruf Callcenteragent	36
5.2.2	Kategorie 2: Arbeitsalltag als Callcenteragent	40
5.2.3	Kategorie 3: Professionalität der Vorgesetzten	46
5.2.4	Kategorie 4: Persönliche Grenzen „Mein roter Knopf“	55
5.2.5	Kategorie 5: Bewältigungsstrategien	58
5.2.6	Kategorie 6: Wünsche und Verbesserungsvorschläge	61
5.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	63
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>66</b>
6.1	Beantwortung der Fragestellung	67
6.1.1	Überprüfung der Hypothesen	69
6.2	Ein Anwendungsbeispiel der Sozialen Arbeit – Die Supervision	70
6.3	Kritische Auseinandersetzung mit dem Forschungsprozess	72
6.4	Fazit	73
	<b>Glossar</b>	<b>75</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>80</b>
	<b>Anhang</b>	<b>82</b>
	<b>Selbständigkeitserklärung</b>	<b>124</b>

## 1 Einleitung

„Telefonieren kann jeder“ - Unter diesem Motto wurden im Jahr 2007 in Deutschland an einem Tag ca. 20 Millionen Anrufe<sup>1</sup> von sogenannten Callcenteragenten angenommen, bearbeitet, weitergeleitet und lösungsorientiert abgeschlossen. Hinter dieser Berufsbezeichnung verbirgt sich die Tätigkeit eines Kundenberaters der passiv (Inbound) oder aktiv (Outbound) die Anliegen und Probleme der Konsumenten bearbeitet. Das Ziel ist möglichst viele Anrufer in kürzester Zeit zufriedenzustellen. Jeder Callcenteragent muss perfekt in seinem Projekt geschult sein, Grundlagen der Gesprächsführung beherrschen, Probleme erkennen und möglichst zeitnah lösungsorientiert bearbeiten. Ganz nach dem Motto: Deutschland sucht dein „ausgeprägtes Kommunikationstalent“<sup>2</sup>. Seit einigen Jahren wird das Image der Telefondienstleistung, das sogenannte *Customer-Service-Center* aufpoliert. Bessere Arbeitsbedingungen, solides Gehalt, kostenfreie Getränke und die Vorgesetzten dürfen mit „Du“ angesprochen werden. Es wird aktiv an der Beseitigung von gängigen Vorurteilen gearbeitet. Aussagen wie: „Egal, wie man es dreht und wendet: Mit diesem Job hat man von vornherein verloren“<sup>3</sup>, sollen schon bald der Vergangenheit angehören. Die eigentlich Tätigkeit, die Kundenbetreuung per Telefon, zeigt sich jedoch unverändert. Als Callcenteragent durchlebt man täglich die ganz normale Portion manischer Depression. Ein wahres Wechselbad der Gefühle. Oder treffender ausgedrückt: „Callcenter-Mitarbeiter sind das gewöhnt, ihnen schlägt schließlich den ganzen Tag nur Hass entgegen.“<sup>4</sup> Was ist die effektivste Reaktion darauf? Zweifelsohne die einfachste Form jemanden glücklich zu machen: „Erstmal lächeln. Damit die Anrufer irrtümlicherweise denken, man freue sich, ihnen zu helfen.“<sup>5</sup> Daraus ergibt sich ein negativ gestimmter Anrufer und ein negativ gestimmter Agent, welcher jedoch mit seiner auswendiggelernten Scheinfreundlichkeit einen gewissen Grad der Zuversicht an den Tag legt. Denn aus den Grundlagen der Schulmathematik ist bekannt, das bei der Multiplikation von zwei negativen Zahlen das Produkt stets positiv ist. Damit ist die Zielsetzung eines guten Beratungsgespräch definiert, es sollte immer ein positives Erlebnis für den Anrufer darstellen. Doch was wird aus dem Agenten, der, wie ein Animateur aus beliebten Club Hotel Anlagen, permanent damit beschäftigt ist, in seinem Umfeld (richtig) gute Laune zu verbreiten. Wo nimmt der Kundenberater seine positive Energie her bzw. wie lädt er seinen Akku der Freundlichkeit

---

1 vgl. <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Call-Center-Branche-sieht-sich-weiter-im-Aufwind-198497.html> (letzter Aufruf 21. 08. 2015)

2 [http://www.yourccc.com/FileRepository/Pages/Karriere/Stellenangebote/Leipzig/LPZ\\_20150515\\_Agent\\_Online-Auktionenhaus\\_DE.pdf](http://www.yourccc.com/FileRepository/Pages/Karriere/Stellenangebote/Leipzig/LPZ_20150515_Agent_Online-Auktionenhaus_DE.pdf) (letzter Aufruf 21. 08. 2015)

3 <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/arbeit-im-callcenter-rezension-der-autobiografie-von-sebastian-thiel-a-878253.html> (letzter Aufruf 21. 08. 2015))

4 ebd.

5 ebd.

wieder auf? Dies ist ein Schwerpunkt, der trotz des gelungenem Imagewandels des Dialogmarketing, nach wie vor vernachlässigt wird. Wie gestaltet sich der Umgang mit schwierigen bzw. eskalierten Gesprächen? Dafür muss ein neuer Raum geschaffen werden. Ein Raum für persönliche Reflexion. Ein Raum für die Abgrenzung zum anonymen Anrufer und für die Entwicklung einer produktiven Eigenmotivation. Denn wer täglich bis zu acht Stunden damit beschäftigt ist, jeden seiner vierzig Anrufer glücklich zu machen, muss bedacht sein, dass auch er selbst glücklich bleibt. Dieser Problematik heißt es, auf den Grund zu gehen. Genau zu schauen, was die Callcenteragenten bereits aktiv dafür tun damit das Milieu ihrer Seelenhygiene gesund bleibt. In dieser empirischen Untersuchung kamen die zu Wort, die sonst eher als die *mich-fragt-ja-keiner* abgestempelt werden. Es galt die persönlichen Bewältigungsstrategien der einzelnen Agenten herauszufinden und effektiv aufzuarbeiten, damit eine Reflexionsmethode für das Dialogmarketing entwickelt werden kann und dem Anrufer das *Lächeln* weiterhin erhalten bleibt. Abschließend noch ein kurzer Exkurs in die aktuelle Genderdiskussion. Die korrekte Bezeichnung lautet Callcenteragent, dass heißt dem liegt ein männlicher Wortstamm zu Grunde. Die Mitarbeiter bezeichnen sich selbst als Agent, unabhängig vom eigentlichen Geschlecht. Ebenfalls in der Literatur oder in Publikationen der einzelnen Callcenter ist immer von einem Agent die Sprache. Um eine Einheitlichkeit zu gewährleisten, wurde in der vorliegenden Arbeit diese Berufsbezeichnung beibehalten. Doch gilt es nun die Welt der Callcenter zu erkunden und Eingebungen wie: *„Aber mir wird klar, welche Fähigkeiten ein Callcenter-Agent besitzen muss: Empathie, Kommunikationsvermögen, Multitasking, Entscheidungsfähigkeit. Und bei alledem sollte er stets schnell im Kopf sein.“*<sup>6</sup> für die Zukunft als Tatsache zu positionieren.

## 1.1 Kommentierte Gliederung

Im ersten Kapitel hat eine kurze Einleitung einen Abriss der aktuellen Callcenterbranche dargestellt. In den folgenden wird der genaue Forschungsprozess dokumentiert. Im zweiten Kapitel wird die eigentliche Bedeutung von Callcentern in der heutigen Zeit beschrieben. Gerade im Bereich des Sektors Kundenservice sind Angebote des Dialogmarketing heute nicht mehr wegzudenken und bilden die elementare Schnittstelle zwischen Verbraucher und Unternehmen. Im Anschluss werden wichtige Begrifflichkeiten der Branche erklärt und Tätigkeitsbereiche erläutert. Das Berufsbild des Callcenteragenten erhält ebenfalls eine detaillierte Darstellung sowie die Bedeutung der

---

6 <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/der-schwierige-alltag-eines-callcenter-agenten-a-825188.html> (letzter Aufruf 21. 08. 2015)

Personalentwicklung und der Mitarbeiterzufriedenheit. Dadurch ist der Leser mit allen wichtigen Formulierungen der Callcenterszene vertraut und befindet sich auf einer Ebene mit dem Forscher. Danach wird ein Blick auf die aktuelle Problematik geworfen und die Relevanz für die Soziale Arbeit erläutert. Als Praxisbeispiel dient hier der *Depressionsatlas 2015*<sup>7</sup>, der im Januar 2015 von der Techniker Krankenkasse herausgegeben wurde und noch einmal die Notwendigkeit einer emotionalen Entlastung der Callcenteragenten aufzeigt. Aufbauend wird ein Handlungsfeld der Sozialen Arbeit dargestellt. Hier sollte vor allem die betriebliche Sozialarbeit tätig werden. Abschließend für das erste Kapitel wird das genaue Forschungsziel definiert und allgemeine Fragestellungen formuliert.

Das dritte Kapitel widmet sich dem Erkenntnisinteresse und formuliert die leitende Forschungsfrage. Hier wird der Weg von der Untersuchungsfrage zur Forschungsfrage dokumentiert und erste Hypothesen aufgestellt. Diese dienen im Forschungsprozess zur Orientierung und werden im letzten Kapitel beantwortet. Zuletzt wird ein Blick auf den aktuellen Forschungsstand in Bezug auf die Callcenterbranche geworfen und die Forschungsfrage findet ihre Positionierung.

In Kapitel Vier geht es um das verwendete Forschungsdesign und die gewählten Methoden zur Erhebung des Ist-Zustands. Zuerst wird das genutzte Erhebungsinstrument beschrieben. In dieser Masterarbeit wurde sich für die Methode der Gruppendiskussion entschieden. Diese wird genau definiert und die verwendete Konzeption nach *Bohnsack*<sup>8</sup> vorgestellt. Im nächsten Schritt wird der Feldzugang detailliert dargestellt. Die Auswahl der Teilnehmer, das geplante Setting und der vorbereitete Diskussionsleitfaden werden in diesem Unterpunkt veranschaulicht. Danach folgt die Aufbereitung und Auswertung der erhobenen Daten. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>9</sup> fand hier ihre Anwendung und wird nachvollziehbar erläutert.

Im vorletzten Kapitel werden die empirischen Ergebnisse präsentiert und aufschlussreich analysiert. Zu Beginn wird die Wichtigkeit der Gütekriterien verdeutlicht. Die Ergebnisse werden intensiv auf ihre empirische Güte geprüft. Danach folgt die kategorienbezogene Auswertung. Es werden alle sechs entstandenen Oberkategorien genau vorgestellt und die Ergebnisse anhand der dazugehörigen Unterkategorien dokumentiert. Mithilfe von Zitaten aus dem erstellten Transkript werden die Ergebnisse zusätzlich belegt. Im Anschluss an die kategorienbezogene Auswertung erfolgt eine genaue Zusammenfassen der Ergebnisse. Dies dient einem besseren Verständnis und erleichtert den Lesefluss.

---

7 vgl. Grobe, T.G., Steinmann, S.; *Depressionsatlas – Auswertung zu Arbeitsunfähigkeit und Arzneiverordnungen*; Techniker Krankenkasse, Hamburg; 2015

8 Lamnek, S.; *Gruppendiskussion, Theorie und Praxis*, 2. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2005

9 Mayring, P.; *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*, 5. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2002

Im letzten Kapitel wird der Forschungsprozess ausgewertet und ein abschließendes Fazit gezogen und man kann die Arbeit Revue passieren lassen. Zuerst wird die Forschungsfrage anhand der erhobenen Ergebnisse ihre Beantwortung finden. Im Anschluss dessen werden die in Kapitel Drei aufgestellten Hypothesen auf ihre Richtigkeit geprüft. Danach findet ein Anwendungsbeispiel aus der Sozialen Arbeit seine Bedeutung. Hier werden erste Berührungspunkte zwischen den Ergebnissen aus dem Ist-Zustand und den reflektierenden Methoden aus der Sozialen Arbeit aufgeführt. Dem folgt eine kritische Auseinandersetzung mit dem vorliegenden Forschungsprozess. Hier wird reflektierend über das eigene Handeln geschaut und aufgezeigt welche Vorgänge einer Optimierung bedürfen. Abschließend wird ein persönliches Fazit gezogen. Die komplette Untersuchung wird beleuchtet und noch einmal intensiv beurteilt. Welche Fragen sind an diesem Punkt noch offen und welche Vorgänge werden sich auch in der Zukunft als problematisch erweisen?

## 2 Die Bedeutung von Callcentern

Das Callcenter ist eine auf die Entgegennahme von Kundenanrufen, teilweise über eine kostenfreie bzw. kostengünstige Servicetelefonnummer, spezialisierte Organisationseinheit. Die dort arbeitenden Callcenteragenten erteilen telefonisch Auskünfte, nehmen Bestellungen, Anregungen, Beschwerden oder Adressänderungen entgegen, wickeln Bankgeschäfte ab oder agieren im Telefonmarketing (d. h. eine aktive Kontaktaufnahme zum Kunden für den Verkauf oder das Betreiben von Marktforschung).<sup>10</sup> Soweit eine erste Definition der Callcenter-Begrifflichkeit. Für ein umfassendes Verständnis, vor allem in Bezug auf die folgende Forschungsarbeit, ist diese allgemeingültige Beschreibung nicht ausreichend. Hier muss eine tiefere Darstellung erfolgen, um das komplexe Gebiet der modernen Telefondienstleistung im Ansatz nachvollziehen zu können. Zu Beginn ein Blick in die Geschichte. Die ersten Callcenter entwickelten sich Ende der siebziger Jahre im Bereich des Telemarketing. Marktführer war hier vor allem die USA, die sich dieses Instrument hauptsächlich für die Marktforschung zum Gebrauch machten. In den achtziger Jahren zogen große Versandhäuser hinterher und deckten durch diese Möglichkeit die steigende Serviceanforderung der Konsumenten ab. Der Vorgang der Bestellannahmen wurden flächendeckend in Callcenter ausgelagert.<sup>11</sup> Die größte Wachstumsdynamik konnte in den neunziger Jahren ver-

<sup>10</sup> vgl. Brockhaus Enzyklopädie Band 5 BUCI – COME, 21., völlig neu bearbeitete Auflage; F.A.

Brockhaus GmbH, Leipzig; Bibliografisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim; 2006; S.267

<sup>11</sup> vgl. Weinkopf C.; Arbeiten für wenig Geld, Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland; Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main; 2007; S.109

zeichnet werden. In der Literatur spricht man von einem regelrechten Boom der kommerziellen Nutzung des Callcenters.<sup>12</sup> Die Entwicklung von komplexen Technologien zur einfachen Abhandlung eingehender Anrufe und die Liberalisierung des Telekommunikationssektor machte diese Art des Kundenservice für viele Branchen attraktiv.<sup>13</sup> Die zentrale Schnittstelle zwischen Verbraucher und Unternehmen wurde weitestgehend in Callcenter ausgelagert. Im Jahr 2015 sind Callcenter im Wirtschaftsleben allgegenwärtig und für große Teile der Bevölkerung ein selbstverständlicher Bestandteil des beruflichen und privaten Alltags.<sup>14</sup> Auch der Verbraucher hat sich in den vergangenen Jahren weiter entwickelt. Durch die Globalisierung der Märkte entsteht ein Überfluss an neuen Produkten. Die Ähnlichkeit und Austauschbarkeit dieser Produkte hat zur Folge, dass den Serviceleistungen eine wachsende Bedeutung zukommt. Der Konsument hat hohe Ansprüche an den Kundenservice entwickelt, er verlangt ein maßgeschneidertes und innovatives Serviceangebot. Callcenter stellen ein Instrument dar, um auf die gestiegenen Kundenanforderungen effektiv zu reagieren. Somit kann neben einem hervorragenden Produkt auch der dazugehörige hervorragende Kundenservice angeboten werden. Dieser zeichnet sich vor allem durch eine gute Erreichbarkeit, eine individuelle wie auch kompetente Beratung sowie Zuverlässigkeit und Schnelligkeit aus. Eine perfekte Strategie um neue Kunden zu gewinnen und bereits bestehende Kunden an das Unternehmen zu binden.<sup>15</sup>

## 2.1 Callcenter Definitionen und Tätigkeitsbereiche

In der Praxis unterscheidet man zwischen dem sogenannten *Inhouse-Callcenter* und dem *Dienstleistungs-Callcenter*. Bei einem *Inhouse-Callcenter* handelt es sich um interne Abteilung oder Gesellschaften, die zu einem Unternehmen gehören, dessen Hauptzweck jedoch nicht im Betreiben eines Callcenters besteht.<sup>16</sup> Häufig ist diese Form aus bereits existierenden Serviceabteilungen oder Telefonzentralen hervorgegangen.<sup>17</sup> Hier sitzen in der Regel ausgebildete Mitarbeiter am Telefon und führen intensive Beratungsgespräche durch. Als Beispiel wäre zum Beispiel das interne Callcenter der

---

12 vgl. Schühmann, F., Tisson, H.; Call Center Controlling, Ein Modell für die Planung, Kontrolle und Steuerung von Kundenservice-Centern; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2006; S.16

13 vgl. Weinkopf C.; Arbeiten für wenig Geld, Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland; Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main; 2007; S.109

14 vgl. Scupin, Y.; Call-Center-Management und Mitarbeiterzufriedenheit, Eine kausalanalytische Untersuchung; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2006; S.1

15 vgl. ebd.

16 vgl. Fojut, S.; Call Center Lexikon, Die wichtigsten Fachbegriffe der Branche verständlich erklärt; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2008; S.104

17 vgl. Scupin, Y.; Call-Center-Management und Mitarbeiterzufriedenheit, Eine kausalanalytische Untersuchung; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2006; S.9



Sparkassen zu nennen. Die dort beschäftigten Agenten haben eine Ausbildung im Finanzwesen und werden nach den gleichen Tarifen bezahlt wie andere Mitarbeiter der Sparkasse. Die sogenannten *Dienstleistung-Callcenter* (Outsourcing) sind rechtlich, eigenständige Unternehmen, die Callcenter Dienstleistungen für verschiedene Konzerne zur Verfügung stellen. Die hier tätigen Agenten sind über das Dienstleistung Unternehmen angestellt und werden bei der Arbeitsaufnahme einem Projekt zugeteilt. In der Regel werden in einem *Dienstleistung-Callcenter* verschiedene Branchen betreut.

In den jeweiligen Callcentern differenziert man zwischen einer *Inbound* und einer *Outbound* Tätigkeit. Bei einer Inbound Bearbeitung liegt der Schwerpunkt in den eingehenden Kundenanrufen und/oder E-Mails. Diese werden entgegengenommen und bearbeitet. Ziel der *Inbound* Kundenbetreuung ist es, eine schnelle, effiziente und qualitativ hochwertige Betreuung der kontaktsuchenden Kunden bereit zu stellen. Die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden wird im Callcenter platziert. Damit wird sicher gestellt, dass der Verbraucher, wenn er Kontakt mit dem Unternehmen aufnimmt, einen kompetenten Ansprechpartner (Callcenteragent) erreicht. Im besten Fall ohne eine lange Warteschleife oder eine mehrfache Weiterleitung.<sup>18</sup> Bei einer *Outbound* Tätigkeit werden Anrufe bei dem Kunden durch das Callcenter initiiert.<sup>19</sup> Hier wird das Callcenter als aktives Marketinginstrument eingesetzt. Zu den Kernaufgaben gehören eine bedarfsorientierte Betreuung des Kundenstamms und die Stabilisierung der Kundenbindung. Als weitverbreitetes Beispiel ist die Marktforschung zu nennen.<sup>20</sup>

In der vorliegenden Forschungsarbeit hat man sich auf die sogenannten *Dienstleistungs-Callcenter* spezialisiert. Die Teilnehmer der Gruppendiskussion haben Inbound wie auch Outbound Erfahrungen. Für die Forschungsfrage zeigt die Art der Tätigkeit keine Relevanz. Ebenso wurde bewusst auf Callcenteragenten aus internen Callcenterabteilungen von Unternehmen verzichtet. Hier zeigen sich zu große Unterschiede. Dieser Punkt müsste in einer zusätzlichen Forschungsarbeit untersucht werden.

---

18 vgl. Scupin, Y.; Call-Center-Management und Mitarbeiterzufriedenheit, Eine kausalanalytische Untersuchung; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2006; S.8

19 vgl. Weinkopf C.; Arbeiten für wenig Geld, Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland; Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main; 2007; S.110

20 vgl. Scupin, Y.; Call-Center-Management und Mitarbeiterzufriedenheit, Eine kausalanalytische Untersuchung; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2006; S.9

### 2.1.1 Berufsbild – Callcenteragent

Der Agent ist der Callcentermitarbeiter, der die direkte Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden bildet. Dadurch stellt der Agent eine wichtige Position, wenn nicht sogar die „wichtigste“ Position, in einem Callcenter dar.<sup>21</sup> Neben der englischen Bezeichnung Callcenteragent bedient sich dieser Beruf auch zahlreicher deutscher Synonyme, wie zum Beispiel Telefonberater, Mitarbeiter im Telefonservice oder auch Telefon-Kundenbetreuer. Die Abkürzung „Agent“ ist in der Branche weit verbreitet und wird auch in der vorliegenden Forschungsarbeit Verwendung finden. Dies dient vor allem der Einfachhaltung des Leseflusses. Der Agent führt Outbound- als auch Inbound Telefongespräche, bearbeitet eingehende E-Mails und Faxe.<sup>22</sup> Von den Mitarbeitern in einem Callcenter wird Kompetenz und Belastbarkeit verlangt. Zusätzlich ist Flexibilität und ein großes Maß an Anpassungsfähigkeit gewünscht. Neben den fachlich-kommunikativen Anforderungen muss der Telefonberater im Sinne des jeweiligen Auftraggebers agieren und sich dabei auf verschiedene Bedingungen einstellen.<sup>23</sup> Nicht selten werden viele Monate an Neuerungen oder Optimierungen gearbeitet, diese werden den Agenten in einigen Trainings erklärt bzw. anhand von Probedurchgängen getestet und nach einer nicht bestanden Versuchszeit kommentarlos wieder entfernt. Auf solche inhaltlichen Schwankungen muss sich ein Callcenteragent einstellen und vor allem darauf reagieren können. Die Kundenberater sollten darum nicht nur fachlich geschult, sondern auch mental auf die Auftraggeber und ihre Aufgabenstellungen vorbereitet werden.<sup>24</sup> Leider findet dieser Punkt in der Praxis nur selten Anwendung. Dadurch erlebt der Callcenteragent negative Herausforderungen, die sich direkt auf seine Arbeitszufriedenheit und die damit verbunden Leistungen auswirken. Gegenüber den gängigen Vorurteilen, die auch heute noch weitestgehend anzutreffen sind, ist das Bildungsniveau in Callcentern relativ hoch angesiedelt. Mehr als drei Viertel der Beschäftigten in Deutschland können eine abgeschlossene Berufsausbildung nachweisen.<sup>25</sup> Ein nicht zu verachtender Anteil von 10,4% der Callcenteragenten besitzen sogar einen akademischen Titel und weitere 9,5% sind Studenten.<sup>26</sup> Die Betriebszeiten von Callcentern sind tendenziell lang. Nicht selten hat ein Kunde die Möglichkeit vierundzwanzig Stunden an sieben Tagen in der Woche einen Kundenservice zu nutzen.

---

21 vgl. Fojut, S.; Call Center Lexikon, Die wichtigsten Fachbegriffe der Branche verständlich erklärt; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2008; S.12

22 vgl. ebd.

23 vgl. Schühmann, F., Tisson, H.; Call Center Controlling, Ein Modell für die Planung, Kontrolle und Steuerung von Kundenservice-Centern; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2006; S.28

24 vgl. ebd.

25 vgl. Voß, G. Günter; Subjektivierete Taylorisierung, Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit; Rainer Hampp Verlag, München und Mering; 2007; S.31

26 vgl. Weinkopf C.; Arbeiten für wenig Geld, Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland; Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main; 2007; S.125

Arbeitsverträge können in Vollzeit, Teilzeit oder auf Studentenbasis ausgestellt werden. Eine normale Schicht beträgt acht Stunden, zusätzlich einer dreißig minütigen Mittagspause. Der Gesetzgeber schreibt eine sogenannte „Bildschirmpause“ vor.<sup>27</sup> Diese beträgt fünf Minuten pro Stunde und wird häufig auf eine bezahlte fünfzehn Minuten Pause zusammengefasst. Bei der Einsatzplanung ist eine gängige Vorschrift, dass jeder Callcenteragent sich ein bis zwei Wochenenden im Monat zur Verfügung stellen muss. Die Ausnahme bilden persönliche Herausforderungen, wie zum Beispiel alleinerziehende Elternteile. In der Regel bekommen die Agenten weder einen Nacht- noch einen Wochenendzuschlag, da *Dienstleistungs*-Callcenter keiner tariflich festgelegten Bezahlung unterliegen. Einen kleinen Lichtblick stellt der Mindestlohn dar, welcher im Januar 2015 eingeführt wurde. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Callcenteragent, neben Technik und Organisation, eine entscheidende Bedeutung in dem großen Konstrukt Callcenter darstellt. Die vom Kunden wahrgenommene Servicequalität wird in erster Linie durch die Interaktion mit dem Agenten bestimmt. Somit hängt die Qualität von einer Kundenservice Dienstleistung direkt von der Qualifikation und den Kompetenzen der agierenden Mitarbeiter ab. Dadurch ergibt sich für ein externes Dienstleistungsunternehmen eine gewisse Notwendigkeit, der Aus- und Weiterbildung, sowie der Motivationsteigerung der Mitarbeiter besondere Aufmerksamkeit zu widmen.<sup>28</sup>

### 2.1.2 Personalentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit

Eine, wenn nicht sogar die zentralste Aufgabe in einem Callcenter ist die Entwicklung der Agenten bzw. die ständige Kontrolle der Mitarbeiterzufriedenheit. Ein Kundenservice kann nur so gut sein, wie die Mitarbeiter, die diesen repräsentieren. Der erste Eindruck, den ein Kunde von einem Servicegespräch hat, wirkt sich meist direkt auf dessen Zufriedenheit in Bezug auf das Produkt aus. Die Hauptaufgabe der Personalentwicklung ist also die Qualifikation der Callcenteragenten zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Anforderungen. Wichtig ist, dass die Unternehmensziele dabei auf derselben Ebene betrachtet werden wie die Individualziele der Mitarbeiter.<sup>29</sup> Besonders die Mitarbeitermotivation sollte eine besondere Bedeutung erhalten, denn diese ist in Bezug auf Personalhaltung und Leistungsstimulation eine entscheidende Komponente. Qualifikation und Leistungspotenzial der Agenten sind wichtige Einflussfaktoren für den

---

<sup>27</sup> vgl. a. a. O. S., 123

<sup>28</sup> vgl. Scupin, Y.; Call-Center-Management und Mitarbeiterzufriedenheit, Eine kausalanalytische Untersuchung; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2006; S. 30

<sup>29</sup> vgl. a. a. O., S. 46

gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg eines Unternehmens.<sup>30</sup> Je besser das Kompetenzprofil des Callcenteragent zu dem Anforderungsprofil der beruflichen Aufgaben passt, je motivierter er sich zeigt seine Kompetenzen auch einzusetzen und je weniger er durch Einflussfaktoren wie Zeitdruck, Krankheit oder mangelndes Fachwissen an der Umsetzung gehindert wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Mitarbeiter sich in seiner beruflichen Situation wohlfühlt.<sup>31</sup> Hier wird eine gewissen Sensibilität vorausgesetzt, der Agent sollte in der Lage sein seine eigenen Ziele erfolgreich zu vertreten und seine Umwelt aktiv wahrzunehmen bzw. zu hinterfragen.<sup>32</sup> Zusätzlich sollte ein Unternehmen auch immer auf die Weiterbildungsmaßnahmen der Angestellten Wert legen. Um langfristig eine hohe Servicequalität gewährleisten zu können, ist eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter notwendig. Dadurch werden bestehende Qualifikationsdefizite behoben, Fähigkeiten der Agenten optimiert und aktuelle Entwicklungsziele angepasst. Ein weiteres Ziel von großer Bedeutung ist die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter. Wird die Motivation der Callcenteragenten durch zusätzliche Schulungen erhalten oder gar gesteigert, hat dies auch positive Konsequenzen für das Unternehmen. Zusätzlich ist man bestrebt, die neu gewonnen Erkenntnisse aus der Weiterbildung in der Praxis zu testen und umzusetzen, damit ist eine Steigerung der Servicequalität gesichert.<sup>33</sup> Abschließend wird Mitarbeiterzufriedenheit in der Literatur folgendermaßen definiert: „Unter Mitarbeiterzufriedenheit wird die für eine Person kennzeichnende Einstellung gegenüber der Arbeitssituation verstanden.“<sup>34</sup> Hierunter versteht man die Zufriedenheit mit einem gegebenen betrieblichen Arbeitsverhältnis.<sup>35</sup>

## 2.2 Die aktuelle Problematik – Relevanz für die Soziale Arbeit

Nachdem grundlegende Begrifflichkeiten der Callcenterbranche ausreichend erklärt und definiert wurden, wird im nächsten Punkt die aktuelle Problematik und die daraus resultierende Relevanz für die Soziale Arbeit näher beleuchtet. Ausschlaggebend für diese Forschungsarbeit waren ursprünglich persönliche Interessen. Die Autorin hat in der Phase ihres Masterstudium nebenbei selbst zwei Jahre als Callcenteragent gearbeitet und kann damit einen gewissen Erfahrungswert in Bezug auf Mitarbeiterzufriedenheit

---

30 vgl. ebd.

31 vgl. Kanning, U.P.; Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung; Hogrefe Verlag GmbH & Co.KG, Göttingen; 2007; S. 17

32 vgl. a. a. O., S. 18

33 vgl. Scupin, Y.; Call-Center-Management und Mitarbeiterzufriedenheit, Eine kausalanalytische Untersuchung; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2006; S. 49

34 a. a. O., S. 108

35 vgl. ebd.

denheit und Motivation vorweisen. Wenn man die momentane Situation genauer betrachtet, wird schnell deutlich, dass es nicht um die Lappalien einzelner missverstandener Telefonberater geht, sondern ganze Krankheitsbilder daraus resultieren können. Nicht selten muss ein Agent neun bis zehn Tage am Stück arbeiten. Täglich bis zu neun Stunden Anrufer wie am Fließband abarbeiten. Das Headset auf dem Kopf stellt dabei nur einen von vielen Negativfaktoren dar. In der Regel wird ein Krankenschein wie ein Ticket, als einziger Ausweg für zwei freie Tage am Stück, eingelöst. Besonders in den Sommermonaten gestaltet sich ein normaler Arbeitstag als schwierig, denn Klimaanlage stellen in den Großraumbüros der Callcenter noch lange keinen Standard dar. Doch was passiert, wenn sich der Arbeitsdruck auf das Privatleben ausbreitet? Wenn schlaflose Nächte, Appetitlosigkeit und Selbstzweifel zu einem ständigen Begleiter werden? Sicher können diese Vergleiche eine gewisse Übertreibung darstellen. Doch Thematiken wie Burn-out-Syndrom oder Depressionen sind heutzutage leider zur einer weit verbreiteten Alltäglichkeit geworden und der Ursprung ist nicht selten in der beruflichen Tätigkeit verwurzelt. Schenkt man den Definitionen dieser beiden Krankheitsbilder Bedeutung findet man schnell Parallelen zu den Herausforderungen im Alltag eines Callcenteragenten. Unter einem Burn-out-Syndrom versteht man ein auftretendes Gefühl der Erschöpfung, verbunden mit chronischer Müdigkeit und Minderung der Leistungsfähigkeit. Dies resultiert aus einer lang andauernden hohen psychischen Belastung, zum Beispiel Dauerstress. Das Burn-out-Syndrom führt häufig zu einem Rückzug aus dem beruflichen und privaten Umfeld, zu Ehe- und Familienproblemen, depressiven Verstimmungen und nicht selten zur Suchtgefahr.<sup>36</sup> Die Thematik der Depression wird aktuell bereits latent als Volkskrankheit beschrieben. Hierzu im folgenden Unterpunkt ein wichtiger Bezug zur Kundenservicetätigkeit.

### 2.2.1 Depressionsatlas 2015

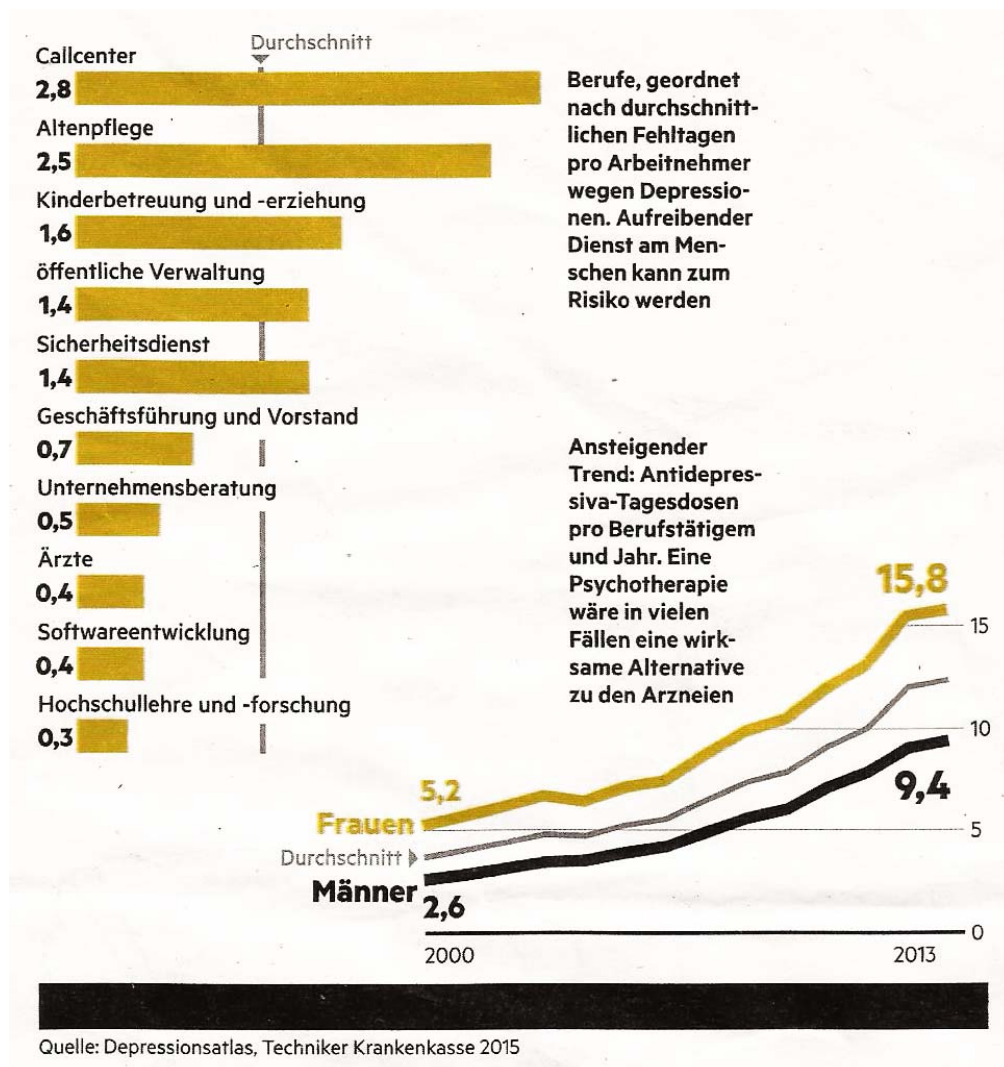
Unter einer Depression versteht man einen Zustand von Traurigkeit, Hoffnungslosigkeit, Antriebslosigkeit und Passivität. Die Dauer gestaltet sich ganz unterschiedlich von einigen Tagen bis hin zu mehreren Jahren. Ausprägungen sind von gedrückter Verstimtheit bis zu einer dumpfen Regungslosigkeit zu verzeichnen. Ursachen können vielfältiger Herkunft sein. Häufig ist eine Depression eine verständliche, seelische Reaktion, die in Zusammenhang mit Verlust, Enttäuschung, Demütigung, Konflikten oder Misshandlungen auftreten kann.<sup>37</sup> Die Techniker Krankenkasse hat im Januar 2015 ih-

<sup>36</sup> vgl. Brockhaus Enzyklopädie Band 5 BUCI – COME, 21., völlig neu bearbeitete Auflage; F.A.

Brockhaus GmbH, Leipzig; Bibliografisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim; 2006; S. 172

<sup>37</sup> vgl. Brockhaus Enzyklopädie Band 6 COMF – DIET, 21., völlig neu bearbeitete Auflage; F.A. Brockhaus

ren Depressionsatlas veröffentlicht. Die Grundlage für diese Studie bildeten die Krankenschreibungen der 4,1 Millionen bei der Techniker Krankenkasse versicherten Erwerbspersonen. In dieser Publikation wird sich intensiv mit dem Thema Depression auseinander gesetzt. Beginnend mit einer allgemeinen Darstellung wie sich die erhobenen Daten zusammen setzten und an welchen Indikatoren gemessen wurde, teilt sich der Hauptteil in die Arbeitsunfähigkeit mit Depression und in die Verordnung von Antidepressiva. Die größte Relevanz, bezüglich der vorliegenden Masterarbeit, besitzt der Untersuchungspunkt „Arbeitsunfähigkeit nach Berufen“. Hier wurden jeweils zehn Berufsgruppen dargestellt die besonders häufig und die besonders selten aufgrund einer Depression arbeitsunfähig gemeldet waren. Als klarer „Gewinner“ gehen hier die Berufe im Dialogmarketing, sprich Callcenter, Service- und Kundenhotlines hervor.<sup>38</sup>



(Diagram aus dem Magazin Stern; Ausgabe Nr.7; S.48)

GmbH, Leipzig; Bibliografisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim; 2006; S. 462  
 38 vgl. Grobe, T.G., Steinmann, S.; Depressionsatlas – Auswertung zu Arbeitsunfähigkeit und Arzneiverordnungen; Techniker Krankenkasse, Hamburg; 2015; S. 14

Ähnlich verhält es sich in dem Punkt der Vergabe von Antidepressiva. Hier ist der Callcenteragent ebenfalls unter den ersten zehn zu finden. Auch Beschäftigte aus der Berufsgruppe des Dialogmarketing, bei denen zuvor bereits häufig Arbeitsunfähigkeit aufgrund von Depression aufgezeigt wurde, erhalten überdurchschnittlich häufig Antidepressiva.<sup>39</sup> Hier wird die aktuelle Problematik mehr als deutlich und die daraus resultierende Wichtigkeit für die Soziale Arbeit lässt sich kaum noch bestreiten.

### **2.2.2 Handlungsfeld betriebliche Sozialarbeit**

Ein attraktiver Verknüpfungspunkt zwischen Callcenter und der Sozialen Arbeit stellt der Bereich der betrieblichen Sozialarbeit dar. Schon lange ist ein Sozialarbeiter in einem betrieblichen Kontext nicht mehr ausschließlich für Suchtproblematiken zuständig, wie es zu Beginn konzipiert war. Ein Mitarbeiter sollte nicht mehr in einen „privaten“ und einen „arbeitenden“ Mensch aufgespalten werden. Tritt bei einem Menschen diese Aufspaltung tatsächlich ein, wird unweigerlich sein Gesundheitszustand darunter leiden.<sup>40</sup> Ein Sozialarbeiter könnte präventiv an den Ursachen arbeiten, die häufig zu einem Burn-out-Syndrom oder einer Depression führen. Vor allem in einem Callcenter, wo die überwiegende Mehrheit der Angestellten direkt mit Menschen zusammenarbeiten und nicht selten als Katalysator für Beschwerden agieren, könnte die Professionalität der Sozialen Arbeit einen effektiven Nutzen erfüllen. Auch über den Aspekt der betrieblichen Sozialarbeit hinaus zeigt sich ein großer Bedarf. Wenn ein Callcenteragent an persönlichen Herausforderung arbeiten möchte, wird er eine Beratungsstelle aufsuchen. Zeigen sich Problematiken in der Familie kann eine Erziehungshilfe zu Rate gezogen werden. Sicher sind das nur einige fiktive Vorstellungen. Doch um so tiefer man in dieser Thematik geht, um so deutlicher zeichnet sich eine Brücke zwischen dem Bereich Callcenter und der Sozialen Arbeit.

## **2.3 Forschungsziel und allgemeine Fragestellung**

Diese Vorüberlegungen stellen die Grundlage für das bevorstehende Forschungsziel dar. Die bereits erwähnten persönlichen Erfahrungen in der Callcenterbranche haben maßgeblich als Inspiration gewirkt. Die Verknüpfung von der Tätigkeit als Agent und der als Studentin der Sozialen Arbeit zeigte sich mit der Zeit von ganz allein. Nach ei-

---

<sup>39</sup> vgl. a. a. O., S. 32

<sup>40</sup> vgl. Wagner, Stephan F.; Betriebliche Sozialarbeit; Lambertus Verlag; Freiburg im Breisgau; 2001; S. 11

nem Beratungsgespräch welches emotionale Herausforderung mit sich brachte, war es ein ganz natürlicher Prozess das eigene Handeln zu reflektieren. Viele Problematiken konnten mit diesem Vorgehen selbstständig gelöst bzw. entschärft werden. Im Studium theoretisch gelernt, im Nebenjob aktiv angewendet. Ob das Gegenüber eine alleinerziehende Mutter im Prozess der Kindeswohlgefährdung darstellt oder ein Mann Mitte fünfzig, der die Servicehotline nutzt, um sich über die aktuelle Erhöhung der Verkäufergebühren zu beschweren, zeigte sich nicht als entscheidend. Entscheidend war hier die persönliche Verarbeitung der Tatsachen. Wurde ich als Mensch persönlich beleidigt oder galt die Kritik der Hierarchie über mir? Für einen Sozialarbeiter ist die Antwort selbsterklärend. Doch für einen Callcenteragent, der im seltensten Fall Berührungspunkte mit der Sozialen Arbeit vorweisen kann, ist die Antwort klar: Der Anrufer stellt mich als Person in Frage! Wenn ein Individuum sich solchen Herausforderungen tagtäglich aussetzen muss, ist absehbar was passieren wird (siehe Kapitel 2.2.1). Dabei könnten kleine Handreichungen, aus dem großen Methodenkoffer der Sozialen Arbeit, viel erreichen. Wenn sie einem Studenten der Sozialen Arbeit helfen, dann sollten sie doch auch eine flächendeckende Anwendung finden. Wichtig ist bei so einem Prozess sich Stück für Stück voran zu arbeiten. Zuerst muss die aktuelle Sachlage geklärt werden. Was ist eventuell bereits an Methodiken vorhanden? Vielleicht hinterfragen die Agenten schon aktiv ihr Handeln, ohne dabei jemals ein Lehrbuch der Sozialen Arbeit gesehen zu haben. Falls dies der Fall sein sollte, ist es besonders wichtig sie an diesem Punkt abzuholen und das vorhandene Ausgangsmaterial sinnvoll aufzuarbeiten. Sonst ist das Ergebnis wieder nur ein Konzept was von „Experten“ entwickelt wurde, welche noch nie ein Callcenter von innen gesehen haben. Das Forschungsziel der vorliegenden Masterarbeit bezieht sich zuerst auf die bereits angewandten Methoden der Callcenteragenten. Ein Ist-Zustand soll ermittelt werden, der als Basis dient, um daran später Reflexionsmethodiken für Callcenteragenten herzustellen. Dem Forschungsziel liegt die Fragestellung nach der aktuellen Situation zu Grunde:

- In wie weit identifiziert sich der Callcenteragent mit seiner Tätigkeit?
- Wie wird Kundenservice definiert?
- Und wie schöpft ein Kundenberater neue Motivation?

Zu Beginn jeder Forschung gilt es, auf Grund erster Beobachtungen und Überlegungen, sowie der Auseinandersetzung mit Fachliteratur und des Forschungsobjekts an sich (dem Agenten), das eigene Erkenntnisinteresse zu formulieren und die Fragestellung der Untersuchung festzulegen.<sup>41</sup> Der Grundstein für den Forschungsprozess ist

---

41 vgl. Przyborski A., Wohlrab-Sahr M.; Qualitative Sozialforschung, ein Arbeitsbuch, 4., erweiterte



gelegt. Im nächsten Kapitel wird der theoretische Rahmen dargestellt und eine Präzision der Fragestellung erfolgt.

### 3 Erkenntnisinteresse und Formulierung der Fragestellung

Empirische Untersuchungen im Bereich der Sozialen Arbeit gehen in der Regel von sozialen Praxiserfahrungen aus und versuchen, eine vorhandene Wissenslücke in Bezug auf das erforderliche professionelle Handeln zu schließen. Ausgangspunkt ist demzufolge, durch eine strukturierte empirische Betrachtung dem vorhandenen, überwiegend auf Handlungspraxis und Berufserfahrung fußenden Wissensstand, neue Erkenntnisse hinzuzufügen und im besten Fall inhaltliche oder methodische Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten.<sup>42</sup> Eine empirische Studie ist immer selektiv, das bedeutet es kann nur ein bestimmter Wirklichkeitsausschnitt bearbeitet werden. Dieser Umstand ist durch die Komplexität der sozialen Wirklichkeit begründet, da eine vollständige Beschreibung dieser sich von vorneherein entzieht. Nimmt man als Beispiel die systematische Beschreibung einer beruflichen Alltagssituation, wie das Beratungsgespräch eines Callcenteragent, diese wäre kaum vollständig zu erfassen bzw. zu dokumentieren, wenn bedacht wird, welche Fülle an Details dabei erfasst und aufgezeichnet werden müssten. Wie z. B. personenbezogene oder umgebungsbezogene Merkmale sowie Inhalte und Verlauf des Gesprächs. Verständlicherweise sind für den Forschungsprozess nur ein Teil dieser Informationen wirklich von Bedeutung. Die Sinnhaftigkeit einer genauen Formulierung der Forschungsfrage ist für den Ablauf einer empirischen Untersuchung unabdingbar – ganz gleich welches Forschungsdesign anschließend gewählt wird. Eine korrekt formulierte Untersuchungsfrage umreißt und definiert das Erkenntnisinteresse.<sup>43</sup> Zusammenfassend lässt sich darstellen, dass zu Beginn jeder Forschung die Formulierung des Erkenntnisinteresses und einer präzisen Fragestellung stehen muss.<sup>44</sup>

---

Auflage; Oldenbourg Verlag, München; 2014; S. 3

42 vgl. Schaffer, Hanne; Empirische Sozialforschung für die Soziale Arbeit, Eine Einführung, 3., überarbeitete Auflage; Lambertus – Verlag, Freiburg im Breisgau; 2014; S. 175

43 vgl. a. a. O., S. 176

44 vgl. Przyborski A., Wohlrab-Sahr M.; Qualitative Sozialforschung, ein Arbeitsbuch, 4., erweiterte Auflage; Oldenbourg Verlag, München; 2014; S. 1

### 3.1 Von der Untersuchungsfrage zur Forschungsfrage

Das Erkenntnisinteresse in der vorliegenden Masterarbeit liegt speziell bei den aktuellen Bewältigungsstrategien von Callcenteragenten in Bezug auf Herausforderungen bei Beratungsgesprächen. Die Darstellung eines Ist-Zustandes mit Hilfe einer qualitativen Erhebungsmethode soll dieses Interesse zufriedenstellend bedienen. Dies ist nur mit einer präzise formulierte Forschungsfrage möglich. Zu Beginn einer Studie stehen in der Regel eine oder mehrere Untersuchungsfragen im Raum. Damit ist es möglich einen ersten Beobachtungsfokus festzulegen und abzuwiegen welche Untersuchungsstrategie angemessen erscheint. Soll quantitativ oder qualitativ vorgegangen werden? Erscheint eine Verlaufsbeobachtung sinnvoll oder eine Momentaufnahme? Und welche Erhebungsmethode erweist sich am effektivsten?<sup>45</sup> Betrachtet man den Titel der vorliegenden Forschungsarbeit:

*„Reflektieren kann jeder!“ - Entwicklung einer 'Do it Yourself' Reflexionsmethodik. Anwendung ausgewählter Reflexionsmethoden aus der Sozialen Arbeit zur Steigerung der Identifikation und Motivation von Mitarbeitern der kommerziellen Telefondienstleistung.*

können folgende Untersuchungsfragen formuliert werden:

- Warum erfahren und die bereitgestellte Möglichkeit der Dienstleistung eine wachsende Beliebtheit?
- Wie gestaltet sich das genaue Tätigkeitsprofil eines Callcenteragenten?
- Gibt es Unterschiede in der Definition von Kundenservice seitens der Nutzer (Anrufer) und seitens der Dienstleister (Agenten)?
- Welchen Herausforderungen, während eines Beratungsgesprächs, muss sich ein Callcenteragent stellen?
- Und wie werden solche Eskalationsgespräche im Nachgang aufgearbeitet?
- Welchen Stellenwert hat der direkte Vorgesetzte (Teamleiter) und welche Kompetenzen kann dieser vorweisen?
- In wie weit reflektieren Callcenteragenten bereits ihr Handeln am Kundentelefon?

---

<sup>45</sup> vgl. Schaffer, Hanne; Empirische Sozialforschung für die Soziale Arbeit, Eine Einführung, 3., überarbeitete Auflage; Lambertus – Verlag, Freiburg im Breisgau; 2014; S. 175

- Welche Parallelen zu Methodiken der Sozialen Arbeit können gezogen werden?

Abschließend sollte der Kreis zu dem Thema der vorliegenden Arbeit gezogen werden. Hier stellt sich die Frage, ob eine stabile Identifikation der eigenen beruflichen Tätigkeit und die Steigerung der Arbeitsmotivation entstehen kann, wenn sich Mitarbeiter der Telefondienstleistung von Reflexionsmethoden der Sozialen Arbeit inspirieren lassen? Der nächste Schritt zeigt die Entstehung einer repräsentativen Forschungsfrage. Forschungsfragen sind gegenüber den Untersuchungsfragen schwerer zu formulieren, weil sie darauf abzielen, wissenschaftlich neue und relevante Erkenntnisse zu produzieren. Hier werden bereits im Vorfeld hohe Ansprüche gestellt, in Bezug auf die Ausarbeitung schon existierenden wissenschaftlichen Wissens, auf die Kenntnis des Untersuchungsfeldes und an die Präzision der Fragestellung.<sup>46</sup> Der bereits vorhandene Wissensstand zu einer Thematik ist in Form von Theorien nachvollziehbar, so dass eine Forschungsfrage in der Regel eine theoretische Wissenslücke beschreibt. Wenn zu dem bestehenden Wissen etwas hinzugefügt bzw. eine so genannte Wissenslücke geschlossen werden soll, muss der durch eine Untersuchung erbrachte Befund, eine zuvor formulierte theoretische Frage beantworten und zur Präzisierung einer Theorie beitragen.<sup>47</sup> Daraus ergibt sich für die empirische Untersuchung folgende Forschungsfrage:

In wie weit reflektieren Callcenteragenten ihr eigenes Handeln in Bezug auf Herausforderung bei Beratungsgesprächen und welche Parallelen zu Reflexionsmethodiken der Sozialen Arbeit lassen sich dabei ziehen?

Mit dieser Forschungsfrage soll ein Zugang zu einem Thema ermöglicht werden, welcher bisher wenig bis gar keine Bedeutung vorweisen konnte.<sup>48</sup> Bei der vorliegenden Forschungsfrage müssen abschließend noch alle darin verwendeten Begriffe eindeutig definiert werden. Damit wird sichergestellt, dass im Forschungsprozess auch nur die Daten erhoben werden, die auch erhoben werden sollen.<sup>49</sup> Als Callcenteragenten werden nur die aktiv telefonierenden Mitarbeiter in Betracht gezogen. Andere Mitarbeiter wie Teamleiter, Projektmanager, Steuerung oder IT-Beauftragte werden außen vor gelassen. Unter reflektierenden Handeln wird das aktive Hinterfragen der eigenen Tätigkeit verstanden. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf das direkte Vorgehen nach einer

46 vgl. a. a. O., S. 176

47 vgl. a. a. O., S. 178

48 vgl. Schirmer, D: Empirische Methoden der Sozialforschung, Grundlagen und Techniken; Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG, Paderborn; 2009; S. 134

49 vgl. Schaffer, Hanne; Empirische Sozialforschung für die Soziale Arbeit, Eine Einführung, 3., überarbeitete Auflage; Lambertus – Verlag, Freiburg im Breisgau; 2014; S. 178

Herausforderung gelegt. Unter einer Herausforderung werden jegliche negative Erfahrungen am Telefon verstanden. Explizite Eskalationsgespräche, aber auch persönliche bzw. sexuelle Beleidigungen, sowie Diskriminierungen werden darunter gezählt.

Die Supervision stellt in der Sozialen Arbeit eine besonders wirksame Reflexionsmethode dar. Sie ist eine beobachtende Beratungsform für Einzelne und Arbeitsteams, die deren Effektivität erhöhen soll. Diese Methodik wird vor allem in sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern angewandt und erfolgt meist durch einen externen Berater, dem Supervisor, und bearbeitet berufliche Fragen oder Problematiken.<sup>50</sup> Parallelen können zu den Vorgehensweisen der Callcenteragenten, die inhaltlich mit den Methodiken der Sozialen Arbeit vergleichbar sind, gezogen werden.

### 3.1.1 Hypothesen

Unter einer Hypothese versteht man eine Aussage, deren Wahrheit noch nicht feststeht, aber für den Zweck der weiteren Forschung als eine wahre Annahme dient. Aus ihr werden Theorien und Vorhersagen abgeleitet.<sup>51</sup> Aufgestellte Hypothesen begleiten den kompletten Forschungsprozess und dienen zur Orientierung damit das bestrebte Forschungsziel stets im Fokus bleibt. Dieser Vorgang wird auch als Hypothesenprüfung bezeichnet. Bei der Formulierung unterscheidet man zwischen zwei gängigen Varianten, zum einen die Kausalhypothese und zum anderen die Wahrscheinlichkeitshypothese. Bei einer Kausalhypothese betrachtet man den Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Zum Beispiel: 'Wenn Variabel A zutrifft, dann Variabel B.' Im Gegensatz zu der Wahrscheinlichkeitshypothese, in welcher der Schwerpunkt in der Art und Weise des Zusammenhanges liegt. Als Beispiel: 'Je größer Variabel A, desto kleiner Variabel B.' Betrachtet man die vorliegende Forschungsfrage, werden folgende Hypothesen aufgestellt:

- Wenn die eigene Tätigkeit konstruktiv hinterfragt wird, dann kann eine stabile Identifikation mit dem Beruf als Callcenteragent geschaffen werden.

---

<sup>50</sup> vgl. Brockhaus Enzyklopädie Band 26 SPOT – TALA, 21., völlig neu bearbeitete Auflage; F.A. Brockhaus GmbH, Leipzig; Bibliografisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim; 2006; S. 669

<sup>51</sup> vgl. Brockhaus Enzyklopädie Band 13 HURS – JEM, 21., völlig neu bearbeitete Auflage; F.A. Brockhaus GmbH, Leipzig; Bibliografisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim; 2006; S. 62

- Je größer die emotionale Abgrenzung zwischen Anrufer und Callcenteragent, desto kleiner die Gefahr, berufliche Herausforderung in das Privatleben zu integrieren.
- Wenn ein Eskalationsgespräch durch den zuständigen Vorgesetzten reflektierend bearbeitet wird, dann kann der Callcenteragent schneller mit der Problematik abschließen.
- Je höher das Gefühl der Wertschätzung durch den Vorgesetzten, desto höher die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Callcenteragenten.
- Wenn Erfahrungen in einer Gruppe ausgetauscht und neue Sichtweisen eröffnet werden, dann entsteht eine Festigung im Team.
- Je mehr Weiterbildungsmöglichkeiten für die Agenten angeboten werden, desto höher ist die sinnvolle Einteilung der Ressourcen der Agenten.
- Je mehr die Nutzer von Callcenter Dienstleistungen einen freundlichen Umgang pflegen, desto geringer ist die emotionale Belastung der Callcenteragenten.
- Wenn interne Prozesse in einem Callcenter nicht transparent genug gestaltet werden, dann entwickelt der Callcenteragent keine Vertrauensbasis.
- Wenn dem Callcenteragent Bewältigungsstrategien zu Verfügung gestellt werden, dann verringert sich die Anzahl der Eskalationsgespräche
- Wenn Wünsche und Verbesserungsvorschläge der Callcenteragenten berücksichtigt werden, dann kann eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit verzeichnet werden.

### 3.2 Einbettung der Forschungsfrage in den aktuellen Forschungsstand

Betrachtet man Studien die sich mit der Thematik des Dialogmarketing auseinandersetzen, liegt der Schwerpunkt häufig in einem wirtschaftlichen oder soziologischen Interesse. Zum einem wird die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Steigerung der Arbeitsleistung betrachtet: Ein Callcenter wird als betriebswirtschaftliches Instrument dargestellt, welches auf die Veränderung der Marktsituation und auf den immer größer werdenden Betreuungsanspruch der Kunden bzw. Nutzer angemessen reagieren muss. Für einen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg sollte ein Callcenter die nachhaltige Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit seiner Mitarbeiter sichern. Die Voraussetzung dafür ist, dass die Callcenteragenten zufrieden sind, denn unzufriedene Mitarbeiter übertragen diesen Unmut auf ihren Umgang mit den Anrufern.<sup>52</sup> Auch die Soziologie hat ihre Forschung bereits auf die Callcenter-Landschaft ausgebreitet. In der vorliegenden Arbeit fand besonders der Schwerpunkt Niedriglohnbeschäftigung die benötigte Aufmerksamkeit. Unter der Aussage: „Arbeiten für wenig Geld? Doch nicht in Deutschland!“<sup>53</sup> wurden einige Berufsgruppen befragt, welche mit einem Niedriglohn zu kämpfen haben. Sicher ist diese Angelegenheit seit dem Januar 2015, durch die Einführung des Mindestlohns, nicht mehr tagesaktuell. Jedoch stellt das monatliche Gehalt nach wie vor ein brisantes Thema dar und trägt maßgeblich zur Motivation bei. Callcenteragenten haben in der Regel, trotz Mindestlohn, keinen Anspruch auf Wochenend- oder Feiertagszuschlag. Auch die zu erreichenden monatlichen Bonusziele üben statt Motivation eher noch einen zusätzlichen Druck auf den Mitarbeiter aus. Die Löhne im Kundenservice stehen maßgeblich unter Druck.<sup>54</sup> In einer Studie der Technischen Universität Chemnitz vergleichen die Forscher die Betriebsführung in einem Callcenter mit Formen des Taylorismus.<sup>55</sup> Unter Taylorismus versteht man die von dem amerikanischen Ingenieur Frederic Winslow Taylor (1856-1915) begründete wissenschaftliche Betriebsführung. Der Taylorismus verfolgt den Zweck der Produktivitätssteigerung der zu leistenden Arbeit. Auf der Grundlage von Zeit- und Bewegungsstudien wird ein Arbeitsvorgang in kleinste Einheiten zerlegt, die keine oder nur geringe geistige Anforderung stellen. Die schnell wiederholbar und mithin schnell erlernbar sind. Eine derartige Zerlegung der Arbeitsschritte führt oft zu einer einseitigen Belastung, dem Gefühl der

---

52 vgl. Scupin, Y.; Call-Center-Management und Mitarbeiterzufriedenheit, Eine kausalanalytische Untersuchung; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2006; Geleitwort

53 Weinkopf C.; Arbeiten für wenig Geld, Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland; Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main; 2007; S. 15

54 vgl. Weinkopf C.; Arbeiten für wenig Geld, Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland; Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main; 2007; S. 106

55 vgl. Voß, G. Günter; Subjektivierter Taylorismus, Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit; Rainer Hampp Verlag, München und Mering; 2007; S. 11

Monotonie und Fremdbestimmtheit sowie physischer und psychischer Unterforderung.<sup>56</sup> Im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit werden die aufgeführten Merkmale des Taylorismus noch mehrfach ihre Präsenz unter Beweis stellen. In Kapitel 2.2.1 wurden die Folgen solcher Arbeitsvorgänge bereits intensiv dargestellt. Betrachtet man die ausgewählten Beispiele des aktuellen Forschungsstandes wird schnell deutlich, dass die vorliegende Forschungsfrage einen repräsentativen Platz vertreten wird. Eine gut durchdachte Prävention könnte maßgeblich zur Zufriedenheit der Callcenteragenten beitragen. Wertschätzung fängt nicht beim Lohn oder einer guten Betriebsstruktur an. Wertschätzung beginnt viel früher und kann kostengünstig und flexibel eingesetzt werden. Die anschließende Datenerhebung stellt einen wichtigen Schritt zu einem wertschätzenden und reflektierenden Handeln im Dialogmarketing dar.

#### **4 Forschungsdesign und Methoden – Erhebung des Ist-Zustandes**

Kommen wir zum Kernpunkt der vorliegenden Arbeit. Nachdem ein theoretisches Fundament errichtet wurde, in dem viele Punkte zur aktuellen Lage der kommerziellen Telefonberatung geklärt werden konnten, bleibt eine Sachlage bis jetzt unangetastet. Die Überlegung, inwieweit der einzelne Mitarbeiter bereits aktiv sein Handeln hinterfragt bzw. reflektiert. Um spätere Hilfestellungen der Sozialen Arbeit sinnvoll platzieren zu können, zeigt es sich von großer Wichtigkeit einen Grundriss der aktuellen Situation darzustellen. Ein Ist-Zustand muss ermittelt werden, welcher detailliert aufzeigt wie ein Callcenteragent seine Tätigkeit definiert und bewertet. Die effektivsten Ergebnisse erzielt man, wenn man direkt mit den Betroffenen zusammenarbeitet und differenziert welche Hilfestellungen ein Mitarbeiter im Kundenservice wirklich benötigt und welche Dinge keine größere Aufmerksamkeit benötigen. Folgende Fragestellungen stehen dabei im Fokus:

- Wie sehen aktuelle Ressourcen für die Bewältigung von Herausforderungen aus?
- Lassen sich bereits Parallelen ziehen, zu Reflexionsmethoden der Sozialen Arbeit?
- Und wie kann man diese am effektivsten miteinander verbinden?

---

56 vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/taylorismus/taylorismus.htm> (letzter Aufruf 21. 08. 2015)

Die Tätigkeit eines Callcenteragent zeichnet sich vor allem durch die intensive Arbeit mit Menschen aus. Die direkte Kommunikation am Telefon beschreibt das Hauptaufgabefeld. Bei dieser permanenten Interaktion muss es einen Raum geben, der Platz für Austausch und Hinterfragung bereitstellt, damit neue Quellen für Motivation und Inspiration geschaffen werden können. Diese individuellen Strategien, die sich jeder Arbeitnehmer im Bereich des Kundenservice konzipiert hat, heißt es, empirisch zu erfassen und darzustellen. Bei der Frage nach einer quantitativen oder qualitativen Vorgehensweise, kristallisiert sich schnell der Prozess der Theorieentwicklung heraus. In der qualitativen Sozialforschung ist die Basis immer die soziale Realität des zu untersuchenden Feldes, weshalb die so produzierten Theorien realistischer sind.<sup>57</sup> Als Ausgangspunkt dient hier die soziale Lebenswelt. Zusammenfassend lässt sich sagen, aus der vorhandenen Wirklichkeit soll eine Theorie formuliert werden.<sup>58</sup> Hinzu kommt die direkte Arbeit am Individuum. Mit einer quantitativen Vorgehensweise könnte man nicht in die benötigte Tiefe gehen um relevante Daten erheben zu können. Zusätzlich zu Bedenken ist, dass die wenigsten Callcenteragenten in ihrer persönlichen Berufsbiografie überhaupt Berührungspunkte mit Begrifflichkeiten oder Methodiken der Sozialen Arbeit hatten. Das Ziel wird es sein, die soziale Lebenswelt der Teilnehmer aufzuzeigen und eine Momentaufnahme zu skizzieren. Diese Vorgänge lassen sich nur mit einer qualitativen Erhebung sinngerecht darstellen.

#### 4.1 Erhebungsinstrument – Die Gruppendiskussion

Zuerst muss die Frage geklärt werden, mit welcher Methode die Daten erhoben werden sollen. Quantitative Vorgehensweisen wie z. B. ein Fragebogen fallen somit im Vorfeld schon heraus. Ein sinnvollerer Zugang wäre ein Gespräch in einem gruppenförmigen Setting<sup>59</sup>, eine Diskussion bei der eine direkte Kommunikation der Teilnehmer untereinander gegeben ist. Die ausgewählten Diskutanten verbindet der gemeinsamer Hintergrund, der beruflichen Tätigkeit. Erfahrungen können ausgetauscht und analysiert werden. Persönliche Bewältigungsstrategien können dadurch am effektivsten abgeleitet werden. Ziel wird es sein, individuelle Standpunkte zu bündeln und ein Ganzes entstehen zu lassen. Am besten eignet sich hierfür die Gruppendiskussion, die im Vergleich zu anderen Methoden der empirischen Sozialforschung eine noch relativ junge Methode der Datenerhebung verzeichnet.

57 vgl. Lamnek, S.; Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2005; S. 118

58 vgl. ebd.

59 vgl. Przyborski A., Wohlrab-Sahr M.; Qualitative Sozialforschung, ein Arbeitsbuch, 4., erweiterte Auflage; Oldenbourg Verlag, München; 2014; S. 88



Der Ursprung der Gruppendiskussion lässt sich im angloamerikanischen Raum schon vor 1950, anhand einer Untersuchung von Kurt Lewin (1936), nachweisen.<sup>60</sup> Später fand diese Methodik Anwendung in der Markt- und Meinungsforschung und konnte mit den Einzelinterviews gleichgesetzt werden bzw. löste diese ganz ab. In Deutschland gab es erste Anwendungsbeispiele am Frankfurter Institut für Sozialforschung unter Pollock (1955).<sup>61</sup> Seine Studien stellen einen Ausgangspunkt und Anlass, der in den darauf folgenden Jahren in Deutschland stattfindenden Disput um die Methode der Gruppendiskussion.<sup>62</sup>

#### 4.1.1 Die Konzeption nach Bohnsack

Es gibt vier unterschiedliche Ansätze in der Durchführung, die bei Konzeption und Durchführung wichtige Überlegungen einbeziehen. Zusätzlich sollte auch der Gruppenbegriff als solcher eine genaue Darstellung genießen. Hier dazu Lamnek:

*„Eine Gruppendiskussion ist dann gegeben, wenn die Diskutanten sich face-to-face kommunikativ zu einem bestimmten Gegenstand, von dem alle betroffen sind, austauschen, also miteinander interagieren. Mindestens für die Dauer der Gruppendiskussion existiert eine soziale Gruppe. Ob natürliche Gruppen (Realgruppen) oder künstlich zusammengesetzte diskutieren sollen, ist von Fall zu Fall zu entscheiden.“<sup>63</sup>*

Die Konzeption der Gruppendiskussion zur Ermittlung kollektiver Orientierungsmuster nach *Bohnsack*, lässt sich am sinnvollsten auf die vorangestellte Fragestellung anwenden. Hier steht das kollektive Bewusstsein im Vordergrund und kann somit gruppeninterne Aussagen am besten herauskristallisieren. Alle Teilnehmer verbinden dieselben (meist negativen) Erfahrungen. Am Ende des Forschungsprozess soll bestenfalls eine Handreichung bereitgestellt werden, die für jeden Mitarbeiter umsetzbar sein soll. Laut *Bohnsack* (2000) ist die entstehende Gruppenmeinung keine Summe von Einzelmeinungen, sondern ein verschmelzen von Einzelmeinungen, bei der die teilnehmenden Individuen sich gegenseitig seelisch steigern und hinter das *gemeinsame Erleben* treten.<sup>64</sup> Derartige Formen des Kollektiven manifestieren sich insbesondere dann, wenn

60 vgl. Lamnek, S.; Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2005; S. 409

61 vgl. ebd.

62 vgl. Lamnek, S.; Gruppendiskussion, Theorie und Praxis, 2. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2005; S. 19

63 a. a. O., S. 55

64 vgl. a. a. O., S. 60

sich Teilnehmer einer Gruppendiskussion gleichsam hineinsteigern bzw. im Diskurs aufgehen, also wenn zentrale Erfahrungen aktualisiert und benannt werden können.<sup>65</sup> Dieser Ansatz bietet die Grundlage für eine erfolgreiche Datenerhebung und soll mit passenden Grundreizen umgesetzt werden.

#### 4.1.2 Definition

Als Definition lässt sich folgendes zusammenfassend sagen: „Die Gruppendiskussion ist ein Gespräch mehrere Teilnehmer zu einem Thema, das der Diskussionsleiter benennt, und dient dazu, Informationen zu sammeln.“<sup>66</sup> Somit eignet sich diese Methodik am besten für den bevorstehenden Forschungsprozess. Denn gerade Problematiken wie Zufriedenheit, Wertschätzung oder Überforderung im Beruf, lassen sich einfacher in einer Gruppe benennen, wenn die Ausgangslage (das Arbeitsumfeld) für alle Teilnehmer die Gleiche ist. Viele subjektive Bedeutungsstrukturen sind so stark in soziale Zusammenhänge eingebunden, dass sie nur in Gruppendiskussionen erhebbar sind. Hier können psychische Sperren durchbrochen werden, um auch zu kollektiven Einstellungen und Ideologien zu gelangen.<sup>67</sup>

#### 4.2 Fallauswahl und Feldzugang

Qualitative Forschung ist keine Forschung unter Laborbedingungen und auch nicht vergleichbar mit einer reinen Fragebogenerhebung. Qualitative Forschung bezeichnet man als Feldforschung.<sup>68</sup> Nachdem die Erhebungsmethode ausgewählt und die persönliche Positionierung innerhalb dieser definiert wurde, muss als nächstes der Feldzugang betrachtet werden. Die Phase der Felderschließung beginnt im Forschungsprozess bereits vor der eigentlichen Erhebung. Bevor die eigentliche Durchführung der Gruppendiskussion beginnen kann, muss sich ein Eindruck vom Feld selbst verschafft werden.<sup>69</sup> Wichtig war hier eine heterogene, natürliche Gruppe zu analysieren. Teilnehmer, die auch in der sozialen Wirklichkeit ein Sozialgefüge darstellen. In diesem Forschungsprozess waren es Callcenteragenten, die zum Teil einen be-

---

65 vgl. ebd.

66 Lamnek, S.; Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2005; S. 408

67 vgl. Mayring, P.; Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2002; S. 77

68 vgl. Przyborski A., Wohlrab-Sahr M.; Qualitative Sozialforschung, ein Arbeitsbuch, 4., erweiterte Auflage; Oldenbourg Verlag, München; 2014; S. 39

69 vgl. a. a. O., S. 40

stimmten Zeitraum zusammen in einem Callcenter gearbeitet haben, die einen Einblick aus verschiedenen Projekten gewähren können und mit denselben Herausforderungen konfrontiert wurden. Somit entfällt eine anfängliche Phase der Fremdheit, es entstehen keine Hemmungen durch die Anwesenheit unbekannter Teilnehmer und man kann sich an gemeinsame Prozesse erinnern. Die Anzahl der vorsichtigen, unverbindlichen Aussagen kann sinnvoll minimiert werden.

#### **4.2.1 Auswahl der Teilnehmer**

Der Zugang zu den Teilnehmern gestaltete sich einfach und wurde in einem persönlichen Gespräch und über den Weg einer E-Mail geklärt. Hier kam die persönliche Bindung produktiv zum Einsatz, da der Forscher dieser Arbeit ebenfalls als Teilzeitkraft in einem Callcenter tätig ist und mit den Diskutanten teilweise zusammengearbeitet hat. Es wurde darauf geachtet eine sinnvolle Verteilung zwischen den Probanden zu schaffen. Ein ausgewogenes Verhältnis von weiblichen und männlichen Teilnehmern, Unterschiede im Bildungshintergrund und verschieden ausgeprägte Berufserfahrung. Alle Diskutanten hatten großes Interesse an der Thematik und wollten sich gern einbringen. Eine solide Grundmotivation konnte verzeichnet werden. Da der zu untersuchende Prozess die Grundlage der vorliegenden Masterarbeit ist und dementsprechend nur ein Forscher sich dieser annimmt, wurde die Anzahl auf sechs Teilnehmer festgelegt. Nach Lamnek liegt eine optimale Gruppengröße zwischen fünf und zwölf Teilnehmern.<sup>70</sup> Durchgeführt wurde die Gruppendiskussion mit drei weiblichen und drei männlichen Teilnehmern. Alle konnten einen Abschluss der mittleren Reife vorweisen, zwei hatten Abitur und ein Proband einen akademischen Grad. Vier Probanden sind noch aktiv in ihrem Beruf tätig, zwei haben aus gesundheitlichen Gründen das Arbeitsverhältnis beendet und waren zum Zeitpunkt nicht mehr als Callcenteragent tätig.

#### **4.2.2 Setting und Durchführung**

Als Setting sollte ein Raum geschaffen werden in dem man sich entspannen und öffnen kann. Es wurde bewusst darauf verzichtet die Diskussion in einem Callcenter durchzuführen, damit keine Hemmschwellen oder Barrikaden den Gedankenfluss beeinträchtigen. Ziel war es, die wirklichen Problemlagen herauszufinden und dies lässt

---

<sup>70</sup> vgl. Lamnek, S.; Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2005; S. 435

man nicht unmittelbar an seinem Arbeitsplatz zu. Die Gruppendiskussion fand in einem privaten Wohnraum des Diskussionsleiters statt. Es wurde eine angenehme Atmosphäre geschaffen und sich auf einer freundschaftlichen Ebene begegnet. Die Sitzordnung wurde von den Teilnehmern selbst bestimmt und zeigte als Ergebnis einen Kreis um den Wohnzimmertisch. Alle Probanden hatten Augenkontakt und konnten frei artikulieren. Ein gängiges Modell der Diskussionsphase zeigt Nießen<sup>71</sup> (1977), der sechs Phasen benennt. Diese orientieren sich jedoch an einer Gruppensituation, bei der die Teilnehmer sich nicht kennen und Perioden des Kennenlernens eine Rolle spielen. Im vorliegenden Forschungsprozess haben diese Phasen keine wichtige Bedeutung, da alle Teilnehmer eine persönliche Bindung vorweisen konnten. Die vorliegenden Erhebungen orientieren sich eher an Mucchiellis<sup>72</sup> (1973) dessen Modell drei Phasen verzeichnet: Auftauen, Konfrontation und Entspannung.<sup>73</sup>

Nachdem alle relevanten Faktoren geklärt waren, wurde noch einmal auf die Anonymität hingewiesen und die Aufzeichnung der Diskussion erläutert. Diese wurde mithilfe eines Diktiergerätes und einer Videokamera dokumentiert.

Danach folgte die eigentliche Durchführung. Hierfür ist eine allgemein und überall gültige Formulierung von Ablaufmustern einer Gruppendiskussion kaum möglich, denn die Dynamik verschiedener Gruppen ist nicht messbar und kaum vorhersehbar.<sup>74</sup> Laut Bohnsack ist das oberste Ziel bei der Durchführung einer Gruppendiskussion die Herstellung von Selbstläufigkeit zu gewährleisten.<sup>75</sup> Das heißt, der Gesprächsverlauf in der Diskussion sollte sich so weit wie möglich an „natürlichen“ Gesprächssituationen in der Gruppe annähern.<sup>76</sup> Im besten Fall sprechen die Teilnehmer in der Form miteinander, wie sie dies innerhalb ihrer Alltagskontexte auch praktizieren. Man spricht hier von einer milieutypischen Art der aufeinander Bezugnahme. Die Gruppe pflegt die üblichen Erzähl- und Beschreibweisen während ihrer Interaktion. Ebenso nonverbale Aspekte wie Körpersprache bzw. die Darstellung von Metaphorik und Dramaturgie können bestenfalls beobachtet werden. Es entsteht ein kollektives Bedeutungsmuster.<sup>77</sup>

Zu Beginn wird die Gruppe mit einem Grundreiz konfrontiert, der vorher vom Diskussionsleiter konzipiert wurde. Im vorliegenden Forschungsprozess wurde zuerst ein Leitfaden erstellt und zu jedem relevanten Punkt ein dazugehöriger Grundreiz gestaltet, damit der Moderator im besten Fall einen roten Faden durch die Diskussion herstellen

---

71 vgl. a. a. O., S. 439

72 vgl. ebd.

73 vgl. ebd.

74 vgl. Lamnek, S.; Gruppendiskussion, Theorie und Praxis, 2. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2005 S. 130

75 vgl. Bohnsack, R/Schäffer, B: Gruppendiskussionsverfahren, Wie kommt Wissenschaft zum Wissen?, Band 2; 2001; S. 324

76 vgl. Lamnek, S.; Gruppendiskussion, Theorie und Praxis, 2. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2005 S. 130

77 vgl. a. a. O., S. 131

kann. Was in dieser Gruppendiskussion auch erfolgreich in die Tat umgesetzt werden konnte. Der erste Grundreiz ist provokant und gleichzeitig vage gehalten. Man ermutigt damit, dass zu Beginn alle Teilnehmer einen Redebeitrag beisteuern. Weitere Grundreize wurden gezielt angewandt und zeigten sich deutlich differenzierter. Die Dauer belief sich auf insgesamt drei Stunden, die durch eine kleine Pause unterbrochen wurde. Die durchdachte Auswahl der Teilnehmer erwies sich als überaus produktiv während des Gesprächsverlaufes. Sogenannte „Schweiger“ oder „Vielredner“<sup>78</sup> wurden im Verlauf der Diskussion zwar sichtbar, konnten sich aber durch die Dynamik der Gruppe selbstständig disziplinieren. Es wurden viele relevante Punkte angesprochen und bei Bedarf durch Reizargumente seitens des Moderatoren auch vertieft bearbeitet. Es konnte sich ein solides Grundgerüst an ersten Erkenntnissen verzeichnen. Laut Bohnsack kann man die Diskussion bzw. das Gespräch als ein sich selbst steuerndes System verstehen, welches in jene Sinnschichten vordringt, die im Gespräch unabhängig von den Intentionen der einzelnen Individuen repräsentiert werden. Im Zentrum steht hier nicht das Individuum, sondern kollektive Entitäten oder auch Milieus.<sup>79</sup> Man konnte einen Erfahrungsaustausch in der Gruppe wahrnehmen, der nur möglich ist, wenn Erfahrungen kollektiv erlebt werden. Nur ein Callcenteragent kann nachvollziehen, welche Herausforderungen in diesem Beruf überwunden werden müssen. Bohnsack zieht einen Vergleich zu dem Erleben der Wiedervereinigung von Deutschland. Die Erlebnisse sind geprägt in biografischen oder sozialisationsgeschichtlichen Erfahrungen und werden von dem Milieu der so genannten ‚Ostler‘ anders wahrgenommen als von dem Milieu der so genannten ‚Westler‘.<sup>80</sup> Dieser Vergleich lässt sich auf den vorhandenen Forschungsprozess ebenso anwenden. Ein Vorgesetzter in einem Callcenter hat ein anderes Milieu als die Callcenteragenten. Die Teilnehmer der Gruppendiskussion haben gemeinsame Erfahrungsräume, welche in der Durchführung deutlich wurden und mit denen sich im weiteren Verlauf intensiv auseinander gesetzt wird.

#### 4.2.3 Leitfaden und Grundreiz

Die Fragestellungen in Kapitel Zwei dienen als Grundlage für den Leitfaden. Dieser sollte einen sinnvollen Aufbau haben und eine gewisse Dynamik in der Gruppe herstellen. Zu Beginn bzw. als Einleitung diene die eigene Identifikation mit dem Beruf.

---

78 Lamnek, S.; Gruppendiskussion, Theorie und Praxis, 2. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2005 S. 152

79 vgl. Bohnsack Ralf; Rekonstruktive Sozialforschung, Einführung in qualitative Methoden, 9. Auflage; Verlag Barbara Budrich, Opladen & Toronto; 2014 S. 123

80 vgl. a. a. O., S. 124

Welche Erwartungen hat man als Callcenteragent an sich selbst und welche werden auf den Anrufer übertragen? Die Gestaltung des Arbeitsalltages stellt einen wichtigen Übergang zum eigenen Erleben am Telefon dar. Ein weiterer wichtiger Punkt war die Rolle des direkten Vorgesetzten und die benötigte Unterstützung bei Herausforderungen, welcher direkt an die eigenen Bewältigungsstrategien anknüpfte. Den Abschluss gestaltete eine fiktive Äußerung von persönlichen Wünschen, was gleichzeitig als Gesprächsausklang dienen sollte. Den detaillierten Diskussionsleitfaden entnehmen sie bitte dem Anhang (siehe Anhang XL).

Die enorme Bedeutung eines gelungenen Grundreizes zeigt sich bereits zu Beginn einer Gruppendiskussion. Dieser ist im besten Fall provokant oder bedient sich Vorurteilen. Die Teilnehmer werden aufgefordert zu diesem Statement Stellung zu beziehen und darüber zu diskutieren.<sup>81</sup> Ein solcher Grundreiz dient dazu, in das Thema eventuell kontrovers einzusteigen und möglicherweise vorhandene Diskussionshemmungen abzubauen.<sup>82</sup> Um die Diskussion über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten, ist es sinnvoll weitere Impulse vorzubereiten und gegebenenfalls anzuwenden. Der Diskussionsleiter bedient sich dann sogenannter Reizargumente.<sup>83</sup> Die Eingangsfragen sind meist die wichtigsten und entscheiden darüber, ob eine Gruppendiskussion gelingt oder ob sich ein Ablauf von Fragen und Antworten abzeichnet. Die Auflistung der verwendeten Grundreize ist im Anhang dokumentiert (siehe Anhang XLI).

### 4.3 Aufbereitungsverfahren und Auswertungsmethode

Der Abschluss des vorliegenden Forschungsdesigns liegt in der Aufbereitung der Daten und der finalen Auswertung. Nachdem fast drei Stunden Diskussionsmaterial zusammengekommen sind und viele Informationen aus der Callcenter-Realität gewonnen wurden, stellt sich jetzt die Frage nach einer geeigneten Methode diese Daten sinnvoll darzustellen. Zu Beginn muss die gesprochene Sprache in eine schriftliche Fassung gebracht werden, damit eine ausführliche Auswertung im Anschluss möglich ist.<sup>84</sup> Meist ist dieser Prozess der zeitaufwendigste aber gleichzeitig auch der notwendigste. In den empirischen Wissenschaften finden Theorien nur eine Relevanz, wenn die Erfahrun-

---

81 vgl. Lamnek, S.; Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2005; S. 440

82 vgl. Lamnek, S.; Gruppendiskussion, Theorie und Praxis, 2. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2005 S. 149

83 vgl. a. a. O., S. 150

84 vgl. Mayring, P.; Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2002; S. 91

gen, auf denen sie beruhen, für andere nachvollziehbar und nachprüfbar sind.<sup>85</sup> Als Bezeichnung für diesen Vorgang hat sich in der Sozialwissenschaft der Begriff der „Transkription“ entwickelt.<sup>86</sup> Man hat als Forscher die Möglichkeit die geführte Gruppendiskussion ein weiteres Mal zu erleben. Meist werden bei der Transkription schon erste Kategorien und Strukturen erkennbar. Zusätzlich sollte man die Anonymität der Diskutanten wahren und alle Daten, die Rückschlüsse auf konkrete Personen erlauben anonymisieren.<sup>87</sup>

#### **4.3.1 Datenaufbereitung – die geglättete Transkription**

Transkription bedeutet das Übertragen einer Audioaufnahme in eine schriftliche Form, hierbei handelt es sich um das einfache Abtippen des Aufgenommenen von Hand.<sup>88</sup> Ziel einer Transkription ist es, die Flüchtigkeit einer mündlichen Aussage zu überwinden und der Erinnerung eine gute Stütze zu sein. Gesprochenes wird schriftlich festgehalten und für die anschließende Analyse zugänglich gemacht. Jedoch kann ein Transkript nicht die vollständige Gesprächssituation festhalten.<sup>89</sup>

In der vorliegenden Arbeit wurde eine einfache oder auch geglättete Transkriptionsmethode verwendet, da der Schwerpunkt mehr auf dem Inhalt basiert als auf der gesprochenen Sprache. Das heißt es wird wörtlich transkribiert, vorhandene Dialekte werden möglichst Wortgenau in das Hochdeutsche übersetzt. Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, bei kurzen Senken der Stimme wird der Gedanke mit einem Punkt beendet. Dadurch werden Sinneinheiten beibehalten.<sup>90</sup> Alle Transkriptionsregeln sind ausführlich im Anhang aufgelistet und können dort eingesehen werden (siehe Anhang CD).

#### **4.3.2 Datenauswertung – Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring**

Nachdem ein ausführliches Transkript erstellt wurde, musste im nächsten Schritt eine gewisse Ordnung geschaffen werden. Die Daten benötigen ein Gerüst, in dem sie nach Relevanz sortiert und aufgearbeitet werden können. Aufgrund des geringen Zeitbud-

---

85 vgl. Przyborski A., Wohlrab-Sahr M.; Qualitative Sozialforschung, ein Arbeitsbuch, 4., erweiterte Auflage; Oldenbourg Verlag, München; 2014; S. 163

86 vgl. a. a. O., S. 164

87 vgl. a. a. O., S. 165

88 vgl. Dresing Thorsten, Pehl Thorsten; Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse, Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 5. Auflage; Audiotranskription.de, Marburg; 2013; S. 17

89 vgl. ebd.

90 vgl. a. a. O., S. 22

gets erschien eine qualitative Inhaltsanalyse am effektivsten. Hinzukamen die bestehenden Grundkenntnisse, da diese Methode bereits im Masterstudium Anwendung fand und somit eine gesicherte Durchführung gewährleistet.

Betrachtet man kurz die Geschichte der Inhaltsanalyse erkennt man den Ursprung, ähnlich wie bei der Gruppendiskussion, in den USA. In den ersten Jahrzehnten dieses Jahrhunderts wurde diese Technik entwickelt, um die entstehenden Massenmedien wie Zeitung oder Radio zu analysieren. Meist wurden die Auswertungen mit einem quantitativen Hintergrund angelegt, um etwas über den gesellschaftlichen Einfluss der Massenmedien zu erfahren. Jedoch kamen wichtige Aspekte dabei zu kurz, wie die Kontexte von Textbestandteilen, Sinnstrukturen oder eben die Betrachtungen die im Text *nicht* vorkommen (paralinguistische und nonverbale Kommunikationsformen). Eine Inhaltsanalyse auf qualitativer Ebene wurde entwickelt.<sup>91</sup> Der Ansatzpunkt der qualitativen Inhaltsanalyse macht sich die systematische Technik zu Nutze ohne dabei in eine vorschnelle Quantifizierung abzurutschen.

#### 4.3.2.1 Die zusammenfassende Inhaltsanalyse

Mayring<sup>92</sup> unterscheidet drei grundlegende Typen des interpretativen Verfahrens: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Im vorliegenden Auswertungsverfahren wurde sich auf die Zusammenfassung spezialisiert. Die Stärke der Inhaltsanalyse zeigt sich in der streng methodisch kontrollierten Schrittweise, mit welcher das Material durchgearbeitet wird. Die Daten werden in Einheiten zerlegt, die nacheinander betrachtet werden. Das Zentrum bildet ein theoriegeleitetes Kategoriensystem. Damit können die relevanten Aspekte aus dem Material herausgefiltert werden und bilden ein erstes Fundament.<sup>93</sup> Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Durch Abstraktion der Daten wird ein überschaubarer Korpus geschaffen, der immer noch ein Abbild des Grundmaterials darstellt.<sup>94</sup>

Zu Beginn der Datenauswertung muss ein Selektionskriterium für die Kategorienbildung festgelegt werden. Dies ist ein deduktives Element und muss mit theoretischen

---

91 vgl. Mayring, P.; Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2002; S. 114

92 a. a. O., S. 115

93 vgl. a. a. O., S. 114

94 vgl. a. a. O., S. 115



Überlegungen zu Gegenstand und Ziel der Analyse begründet werden.<sup>95</sup> Das heißt, im vorliegenden Forschungsprozess bezieht sich das Selektionskriterium auf die Arbeitsbedingungen und den Umgang mit Eskaltionsgesprächen im Beruf des Callcenteragenten. Hiermit erklärt sich der Fachbegriff deduktiv. Dies bedeutet eine vorstrukturierte Kategorie, die sich an der Forschungsfrage orientiert. Mit dieser Definition des Selektionskriteriums wird das Material, in diesem Fall die Gruppendiskussion, Zeile für Zeile durchgearbeitet. Wenn das erste Mal eine Textstelle gefunden wird, die sich zu der erstellten Kategoriendefinition als passend erweist, wird dafür eine Kategorie konstruiert. Wird im weiteren Analyseverlauf wieder eine passende Textstelle gefunden, so wird diese der Kategorie ebenfalls zugeordnet. Wenn eine Textstelle im Datensatz die Kategoriendefinition erfüllt, aber zu der bereits gebildeten Kategorie nicht passt, wird eine neue Kategorie induktiv aus dem Material heraus formuliert.<sup>96</sup> Somit erklärt sich auch ein induktiver Vorgang, hier werden die Kategorien stark am Material gebildet. Der Unterschied zwischen einer deduktiven und einer induktiven Vorgehensweise wird damit deutlich. Jede Auswertungsmethode hat ein anderes Zusammenspiel zwischen Deduktion und Induktion. Für die vorliegende Forschungsfrage ist das Verhältnis zwischen der deduktiv gebildeten Kategoriendefinition und den induktiv gebildeten Kategorien am effektivsten ausbalanciert. Die Fragestellung immer im Hinterkopf, werden die Kategorien von dem Datenmaterial der Befragten erstellt. Es entsteht ein genauer Ist-Zustand der aktuellen Arbeitsbedingungen in einem Callcenter. Damit erklärt sich auch die Sinnhaftigkeit die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring für die Auswertung zu nutzen. Das Ergebnis des ersten Analyseschrittes ist ein Set von Kategorien, die zu einer bestimmten Thematik spezifische Textstellen zugeordnet bekommen haben. Das gesamte Kategoriensystem kann in Bezug auf die Fragestellung und dahinter liegende Theorien interpretiert werden.<sup>97</sup> Im Anhang ist das komplette Kategoriensystem der vorliegenden Forschungsfrage zu finden (siehe Anhang I).

Im nächsten Schritt werden die herausgefilterten Daten in eine Tabellenform gebracht, dies dient vor allem einem übersichtlichen Erscheinungsbild. Der Text wird noch einmal durchgearbeitet und passende Textstellen, sogenannte „Fundstellen“, den entsprechenden Kategorien zugeordnet.<sup>98</sup> Hier ist es sinnvoll den Vorgang direkt in die vorbereitete Tabelle zu übertragen und die genaue Zeilenanzahl mit anzugeben. Dies dient zur verbesserten Suche der Textstellen, falls rückwirkend nachgelesen werden muss. Sind alle relevanten Passagen der Transkription entnommen und eingeordnet, widmet man sich der nächsten Tabellenspalte, der theoretischen Verdichtung. Hier wird die

---

95 vgl. a. a. O., S. 116

96 vgl. ebd.

97 vgl. a. a. O., S. 117

98 vgl. a. a. O., S.120

Aussage einer „Fundstelle“ inhaltlich aufgearbeitet. Wichtige Dinge werden zusammengefasst und in ein dementsprechenden sachlichen Ausdruck gebracht. Die Rohdaten können nun zur Auswertung genutzt werden. Als letzter Schritt wird die Aussage bewertet. Hierfür bedient man sich gängiger Symbolik. Die Spanne reicht von einer sehr positiven Aussage (++), zu einer positiven (+), zu einer neutralen (+/-), zu einer negativen (-) und abschließend zu einer sehr negativen Aussage (-). Die genaue Tabelle zur Auswertung entnehmen sie bitte dem Anhang (siehe Anhang II).

## 5 Empirische Ergebnisse – Präsentation des Ist-Zustand

Im nächsten Kapitel werden die empirischen Ergebnisse anhand der vorangegangenen Fragestellung präsentiert. Das Ziel der Gruppendiskussion war eine möglichst genaue Darstellung der aktuellen Situation.

- Wie agieren die Mitarbeiter in einer kommerziellen Kundenberatung, wenn es darum geht Herausforderungen zu bearbeiten?
- Wie sehen diese konkret aus?
- Und welche Bewältigungsstrategien werden dabei bereits aktiv angewandt?

Anhand des induktiv gebildeten Kategoriensystem konnte ein Ist-Zustand skizziert werden, der die Grundlage der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit darstellt. Dieser Ist-Zustand wird nun unter verschiedenen Gesichtspunkten beleuchtet.

### 5.1 Gütekriterien der Inhaltsanalyse

Wenn die ermittelten Daten aus der qualitativen Inhaltsanalyse einem wissenschaftlichen Standard entsprechen sollen, so müssen diese von sogenannten Gütekriterien auf ihre Tauglichkeit hin bewertet werden.<sup>99</sup> Es werden Maßstäbe entwickelt, an denen die Qualität der Forschungsergebnisse gemessen werden kann. Dies dient zur Überprüfung der erlangten Ergebnisse.<sup>100</sup> Man unterscheidet hier die klassischen und die methodenspezifischen Gütekriterien. Die sozialwissenschaftliche Methodenlehre teilt

<sup>99</sup> vgl. Mayring P; Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2010; S. 116

<sup>100</sup> vgl. Mayring, P.; Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2002; S. 140

die Gütekriterien in Maße der Zuverlässigkeit (Reabilität), bedeutet Stabilität und Genauigkeit der Messung, sowie der Konstanz der Messbedingungen und in Maße der Gültigkeit (Validität), bedeutet ob das gemessen wurde, was gemessen werden sollte, ein.<sup>101</sup> Die methodenspezifischen Gütekriterien werden, wie der Name schon verlauten lässt, von der Methode inspiriert und konzipieren ihre eignen Schwerpunkte.<sup>102</sup> Die klassischen Gütekriterien finden eher bei einem quantitativen Forschungsdesign Verwendung und sind für einen qualitativen Verlauf weniger geeignet. Mayring orientiert sich an sechs allgemeinen Gütekriterien qualitativer Forschung, die eine Verbindung zwischen den klassischen und den methodenspezifischen Gütekriterien darstellen.<sup>103</sup> Diese finden im folgenden Teil ihre Anwendung und prüfen die Ergebnisse auf ihre sozialwissenschaftliche Relevanz.

### 5.1.1 Prüfung nach allgemeinen Gütekriterien qualitativer Forschung

Zum Ersten wird das Ergebnis auf genaue Dokumentation geprüft. Diesen Schritt nennt man *Verfahrensdokumentation*. Wichtig ist hier, dass der genaue Verlauf der Datenerhebung dargestellt wird. In der qualitativ orientierten Forschung sind eben diese Vorgänge sehr spezifisch und auf den jeweiligen Gegenstand bezogen. Methoden werden meist entwickelt oder differenziert. Dieser Ablauf muss bis ins Detail dokumentiert werden, um den Forschungsprozess für andere nachvollziehbar werden zu lassen. Der Schwerpunkt liegt hier auf dem Vorverständnis, der Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums, der Durchführung und Auswertung der Datenerhebung.<sup>104</sup> Das vorhandene Forschungsdesign kann alle Punkte abdecken. Es ist ein relevantes Vorverständnis vorhanden, welches im zweiten Kapitel dargestellt wurde. Hier wurde die Forschungsfrage definiert und das Fachwissen zum Thema belegt. Das dritte Kapitel deckt die letzten Voraussetzungen ab. Es wurde detailgetreu und verständlich beschrieben welche Schritte und warum durchgeführt wurden. Alle relevanten Darstellungen, wie zum Beispiel die komplette Transkription (Anhang Daten CD) oder die tabellarische Auswertung (II) finden sie im Anhang.

Als nächstes Gütekriterium wird die *Regelgeleitetheit* geprüft. Qualitative Forschung muss gegenüber seinem Gegenstand eine gewisse Offenheit aussprechen, aber auch

---

101 vgl. Mayring P; Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2010; S. 116

102 vgl. Mayring, P.; Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2002; S. 142

103 vgl. a. a. O., S. 144

104 vgl. a. a. O., S. 145

bereit sein vorgeplante Analyseschritte zu modifizieren, um dem Gegenstand näherzukommen.<sup>105</sup> Man muss sich an bestimmte Verfahrensregeln halten und systematisch das vorhandene Material bearbeiten. Sinnvoll ist hier die Beschreibung der qualitativen Technik mit Hilfe von Ablaufmodellen. Hier wird der Analyseprozess in einzelne Schritte zerlegt, was die Voraussetzungen für ein systematisches Vorgehen schafft.<sup>106</sup> Überträgt man dieses Gütekriterium auf das vorhandene Datenmaterial kann man erkennen, dass sich die Regelgeleitetheit bestätigen lässt. Alle Vorgänge wurden erläutert und mit Literatur bestätigt. Bei der Methodik des Erhebungsverfahrens der Gruppendiskussion, orientierte man sich an dem vorgegebenen System von Lamnek (2005). Die Aufbereitung der Daten stand unter den Regeln der geglätteten Transkription und die abschließende Datenauswertung, durch die qualitative Inhaltsanalyse, stützte sich an den Vorgaben von Mayring (2002).

Als einer der wichtigsten Punkte erscheint die *Nähe zum Gegenstand*. Die Gegenstandsangemessenheit oder auch Nähe zum Gegenstand ist ein Leitgedanke der qualitativ-interpretativer Forschung. Dieses Gütekriterium wird vor allem dadurch erreicht, dass man möglichst nahe an der Alltagswelt der beforschten Subjekte anknüpft. Anstatt die Teilnehmer einer Untersuchung in ein Labor zu holen, versucht man in das „Feld“ zu gehen, die „natürliche Lebenswelt“ der Probanden. Im Zentrum steht hier vor allem das Erreichen einer Interessenübereinstimmung zwischen Forscher und Teilnehmer. In der qualitativen Forschung möchte man konkret an sozialen Problemen ansetzen. Der Schwerpunkt wird oft in der Forschung für die Betroffenen gelegt und ein offenes, gleichberechtigtes Verhältnis soll hergestellt werden.<sup>107</sup> In der anschließenden Prüfung kann man sehen, dass vor allem dieses Gütekriterium erfüllt wurde. Der Feldzugang wurde detailliert beschrieben und gestaltet sich vor allem in der Durchführung als erfolgreich. Die Interessenübereinstimmung war bereits bei der mündlichen Anfrage vorhanden und es bestand eine hohe Motivation seitens der Teilnehmer. Besonders das gewählte Setting der Gruppendiskussion gewährleistete eine produktive Nähe zum Gegenstand. Alle Teilnehmer konnten eine offene Kommunikation genießen und haben einen Einblick in ihre natürliche Lebenswelt gegeben.

Der letzte Punkt nennt sich *kommunikative Validierung*. Dieses Gütekriterium ist gegeben, wenn man die Ergebnisse nochmals den Teilnehmern vorlegt und mit ihnen diskutiert. Wenn sich diese in den Analyseergebnissen und Interpretationen auch wiederfinden, kann das ein wichtiges Argument zur Absicherung der Ergebnisse sein.

---

<sup>105</sup> vgl. ebd.

<sup>106</sup> vgl. a. a. O., S. 146

<sup>107</sup> vgl. ebd.

In der qualitativen Forschung wird den Befragten eine gewisse Kompetenz zugeschrieben, sie gelten als Experten auf ihrem Gebiet. Nur mit ihnen ist eine Beantwortung der Forschungsfrage möglich. Sie sind nicht einfach nur Datenlieferanten, sondern denkende Subjekte – wie der Forscher auch. Deshalb ist hier ein Dialog sinnvoll.<sup>108</sup> Aufgrund der selben beruflichen Lebenswelt zwischen Forscher und Teilnehmer ist ein entstehender Diskurs möglich. Das große Interesse seitens der Teilnehmer gegenüber der Forschungsfrage, spiegelte sich in einigen Nachgesprächen wider. Leider ist die schriftliche Verarbeitung aufgrund des geringen Zeitbudget nicht möglich. Dieser Punkt wird aber einen Schwerpunkt in der Verteidigung darstellen. Die Strukturierung der Gruppendiskussion in das Kategoriensystem (siehe Anhang) wurde von den Teilnehmern bestätigt und als sinnvoll betrachtet. Ebenso Phasen der theoretischen Verdichtung aus der Auswertungstabelle (siehe Anhang II). Damit ist eine kommunikative Validierung gegeben.

Die *argumentative Interpretationsabsicherung* spielt eine entscheidende Rolle in qualitativ orientierten Ansätzen. Interpretationen lassen sich jedoch nicht beweisen oder wie eine Matheaufgabe nachrechnen. Trotzdem sollte hier eine Qualitätseinschätzung durchgeführt werden. Dabei gilt die Regel, dass Interpretationen nicht gesetzt, sondern argumentativ begründet werden müssen. Die Interpretation muss in sich schlüssig sein.<sup>109</sup> Dieses Gütekriterium lässt sich am besten mit dem der kommunikativen Validierung prüfen. Hier zeigt sich eine Bestätigung der Interpretationen durch die Teilnehmer. Die Darstellungen sind flüssig und haben die Aussagen der Teilnehmer wiedergegeben. Damit lässt sich die Prüfung durch dieses Kriterium ebenfalls erfolgreich durchführen.

Das Gütekriterium der *Triangulation* entsteht aus der Verbindung mehrerer Analysegänge. Verschiedene Datenquellen können herangezogen werden, unterschiedliche Interpretationen, Theorieansätze oder Methoden. Triangulation meint immer, dass man versucht, für die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen. Dabei können die Ergebnisse, der verschiedenen Perspektiven verglichen werden. Stärken und Schwächen der jeweiligen Analysewege werden aufgezeigt und können zu einem kaleidoskopartigen Bild zusammengesetzt werden.<sup>110</sup> Dieser Punkt erscheint für die Prüfung der Ergebnisse durch Gütekriterien sicherlich als wichtig. Leider ist die Umsetzung in dem vorgegeben Zeitrahmen nicht möglich.

---

<sup>108</sup> vgl. a. a. O., S. 147

<sup>109</sup> vgl. a. a. O., S. 145

<sup>110</sup> vgl. a. a. O., S. 148

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Datenmaterial anhand von fünf allgemeinen Gütekriterien geprüft werden konnte und damit seine empirische Gültigkeit belegen kann. Unter diesem Gesichtspunkt können die Ergebnisse präsentiert werden und deren sozialwissenschaftliche Relevanz wiedergeben. Im nächsten Schritt wird das Datenmaterial anhand der gebildeten Kategorien ausgewertet.

## 5.2 Kategorienbezogene Auswertung

Im Zentrum der qualitativen Inhaltsanalyse steht die Erarbeitung eines Kategoriensystems. Im Prozess der Datenauswertung wird die Transkription durchgearbeitet und relevante Aussagen in Kategorien zusammengefasst. Das Ablaufmodell nach Mayring (2002) sieht dabei vor, den Text mehrmals zu überarbeiten und die gebildeten Kategorien auf Gültigkeit und Relevanz zu prüfen. Damit wird sichergestellt, dass die Aussagen aus dem Text angemessen dargestellt werden. Die Kategorien als Einheit und Endprodukt der qualitativen Inhaltsanalyse enthalten induktive als auch deduktive Eigenschaften.<sup>111</sup> Induktives Vorgehen hat eine große Bedeutung innerhalb qualitativer Ansätze. Es strebt nach einer möglichst unvoreingenommenen Abbildung des Datenmaterials ohne Verfälschungen durch denkbare Vorannahmen des Forschers. Daraus folgt eine Erfassung des Gegenstands in der Sprache des Materials.<sup>112</sup> Deduktive Eigenschaften haben im dargestellten Forschungsprozess die jeweiligen Oberkategorien. Sie orientieren sich stark am Diskussionsleitfaden und wurden durch die verwendeten Grundreize zum Grundgerüst des entstandenen Kategoriensystems. Insgesamt wurden sechs Oberkategorien gebildet, die einen deduktiven Charakter vorweisen und sich damit stark an den voran gesetzten Fragestellungen orientieren. Diesen Oberkategorien konnten 32 Unterkategorien zugeordnet werden, die alle induktiv am vorhandenen Datenmaterial konstruiert wurden. Im folgenden Schritt werden die einzelnen Kategorien vorgestellt und die erhobenen Daten präsentiert. Eine detaillierte, tabellarische Ausarbeitung der einzelnen Kategorien (siehe II) und die dazugehörige Anzahl der Aussagen, mit dementsprechender Bewertung, ist im Anhang aufgeführt ( siehe XXXVII).

---

<sup>111</sup> vgl. a. a. O., S. 83

<sup>112</sup> vgl. a. a. O., S. 84

### 5.2.1 Kategorie 1: Identifikation mit dem Beruf Callcenteragent

Diese Kategorie zeigt den Einstieg in die Gruppendiskussion. Hier war es wichtig als Grundlage eine Identifikation mit dem Beruf des Callcenteragenten herzustellen. Welchen Anspruch hat ein Telefonberater an sich selbst und welchen an die Nutzer der Dienstleistung? Wie wird Kundenservice definiert und wie wird er selber erlebt? Zu dieser Oberkategorie konnten vier Unterkategorien gebildet werden. Der erste Teil bezieht sich auf die Definition von Kundenservice und die Ansprüche an ein gutes Beratungsgespräch. Der zweite Teil zeigt die Sicht der Callcentermitarbeiter. Insgesamt wurden zu dieser Oberkategorie 32 Aussagen getroffen, die fast alle im neutralen bis sehr negativen Bereich angeordnet sind (siehe Anhang XXXVII Tabelle 1).

Im ersten Teil geht es um die Definition von Kundenservice in Deutschland. Hier zeigt sich eine negative Tendenz. Die Standards für Kundenservice werden in Amerika festgelegt und in die deutsche Servicelandschaft übernommen, ohne Rücksichtnahme auf deutsche Gesellschaftsstrukturen oder kulturelle Bedingungen. Dies wird hier deutlich:

*„Die Gesellschaft allgemein wird ja im Endeffekt darein geschoben. Das alles so gemacht wird. Bzw. Deutschland ist ja bloß in diesem Kundenservicewahnsinn durch die Ami's. Genau. Wären die Amis nicht so mit ihrem 24 Stunden Scheiß beschäftigt. Alles hat 24 Stunden offen für jeden. Da würde sich die allgemeine deutsche Bevölkerung auch nicht in so einem extremen Zeitspann-Modus finden, wo man im Endeffekt keine Privatzeit mehr für sich selber hat. Und das ist ja eigentlich bloß das Schlimme. Das halt dem Kunden gesagt wird, dass er das darf. Das wird ihm ja alles vorgelegt, dass es so sein soll. Das ist es ja, die Moral ist, dass man so leben soll. Das man alles in den Arsch geschoben bekommt, wenn man irgendwo anruft.“<sup>113</sup>*

Der Mitarbeiter hat das Gefühl den Ansprüchen des Kunden nicht gerecht zu werden und stellt Kundenservice mit einer gewissen Unterwürfigkeit gleich. Der Telefonberater muss in erster Linie jedem helfen, der die Servicenummer in Anspruch nimmt, unabhängig ob in dem Beratungsgespräch die Formen der Höflichkeit eingehalten werden. Hierzu folgendes Beispiel:

*„Der Kundenservice muss aber auch demjenigen helfen der ihn anpöbelt, selbst wenn der in der Gosse wohnt. Das ist das Problem.“<sup>114</sup>*

113 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 149

114 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1739

Bei der Vergabe von Kulanzgutschriften gibt es keinen einheitlichen Standard. Auch bei diesem Prozess werden Höflichkeitsformen vernachlässigt und die Professionalität des Mitarbeiters in Frage gestellt. Wenn bei Arbeitsprozessen kein festes Regelwerk vorliegt, empfindet der Mitarbeiter immer ein Gefühl der Unsicherheit. Abläufe werden am Grad der Eskalation des Anrufers gemessen.

*„Bei Vodafone war es zum Beispiel so, wenn du dort am Telefon ausgerastet bist, dann haste die Gutschrift bekommen. Haben die Leute lieb und nett gefragt, dann nicht. Man hat immer erst einmal 'nee' gesagt. Und wenn sie eskaliert sind, dann 'ja'.“<sup>115</sup>*

Bei internen Prozessen kann der Callcenteragent seine Fähigkeiten besser einschätzen. Mit dieser Sicherheit ist eine Bewertung der eigenen Arbeitsleistung besser möglich und die Dienstleistung der Telefonberatung bekommt einen nachvollziehbaren Ablauf.

*„Doch. Kunde ist König. Wir sind Kaiser. Muss man in dem Moment so krass sagen. Wir müssen dem Kunden das Gefühl geben er ist in dem Moment der König. Trotz allen legen die Spielregeln wir als Kaiser dann fest.“<sup>116</sup>*

Der nächste Punkt, zeigt die Anforderungen, denen sich ein Callcenteragent stellen muss. Da gibt es zum einem die Anforderungen seitens des Arbeitgebers und die der Kunden. Die Aussagen zu dieser Unterkategorie bewegen sich vom neutralen bis zum sehr negativen Bereich. Ein wichtiger Punkt stellen die Bewertungen durch den Anrufer dar, diese haben einen direkten Einfluss auf das Monatsgehalt des Mitarbeiters. Durch das Erreichen bestimmter Werte kann ein Bonusziel erreicht werden, dieses ist jedoch direkt von der Kundenzufriedenheit abhängig. Man beobachtet ein nicht authentisches Verhalten der Telefonberater, welches den Bonus absichert, jedoch nicht das persönliche Empfinden steigert. Folgende Beispiele beschreiben den Prozess:

*„Und mir ist es auch extrem aufgefallen bei mir. Am Anfang hab ich noch normal telefoniert. Also ganz normal, wie du halt zuhause telefonierst. Und irgendwann hab ich halt gemerkt, ich krieg scheiß Bewertungen dafür. Also einfach nur mein Umgang mit den Leuten. Dann hab ich meine Stimme umgestellt. Ich kling wie eine Pornostimme am Telefon. (lautes Lachen) Es ist wirklich wahr. Aber seitdem sind die freundlich, sind nett, geben mir positive Bewertungen.“<sup>117</sup>*

---

115 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 159

116 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1746

117 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 210



*„Du bist doch nicht am Telefon, um nicht zu sein wer du bist.“<sup>118</sup>*

Lange Arbeitszeiten und monotone Vorgehensweisen zehren an den Kräften und mindern die Motivation der Mitarbeiter. Es fällt schwer nach acht Stunden immer noch dieselbe Leistung zu bringen, die gefordert wird. Die Menschlichkeit rückt dadurch in den Hintergrund und der Telefonberater fühlt sich mit einer Nummer gleichgesetzt. Eine Nummer die im System untergeht und nicht die benötigte Wertschätzung bekommt. Der Charakter einer Fließbandtätigkeit wird deutlich. Folgende Aussagen beschreiben den geforderten Standard:

*„Können sie nicht mal was anderes am Telefon sagen außer nur 'ja' und 'ok'?" Aber was willst du denn auch irgendwann sagen? Nach acht Stunden telefonieren?“<sup>119</sup>*

*„Ja, du kannst nicht mehr. Du fühlst dich so ausgelaugt und leer einfach. Da ist nichts mehr. Da ist nur Leere.“<sup>120</sup>*

*„Ja ja. Aber das muss immer so sein. Auch nach dem hundertsten Mal.“<sup>121</sup>*

*„Und Sandrin dreht sich weg. Und guckt irgendwo in die Luft und hilft mir kein bisschen bei der Eskalation. Da kam ich mir richtig schön vor die Wölfe vorgeworfen. Also es war wirklich wie als (...) du bist eine Nummer. Du bist einfach nur eine scheiß Nummer, die da sitzt. Die sich rechtfertigen muss für einen Dicksverein.“<sup>122</sup>*

Der Telefonberater muss differenzieren können und sollte eskalierte Gespräche, mitunter sogar Beleidigungen, nicht persönlich nehmen. Das Bewusstsein dafür ist gegeben. Ein Agent kann einschätzen, dass die meisten Problematiken vom jeweiligen Auftraggeber geschürt werden. Dieser Punkt ist eine wichtige Voraussetzung damit ein Reflektieren der eigenen Tätigkeit möglich ist.

*„Ich finde das Problem ist halt auch, wenn so ein Kunde oder Mitglied reinkommt, ähm und dir erst einmal irgendwas vor den Latz knallt. Der meint ja nicht dich damit. Der meint das ja nicht persönlich. Aber ich finde das ist oftmals ein Problem für dich selber zu sagen ok, nimm das jetzt nicht persönlich.“<sup>123</sup>*

---

118 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 229

119 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 235

120 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 238

121 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 261

122 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 289

123 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 254

*„Ja, na klar. Aber die Ursache liegt ja nicht an dir. Sondern die haben ja irgendeine scheiß Erfahrung mit dem Konzern gemacht. Wie auch immer.“<sup>124</sup>*

Der Mitarbeiter ist zudem in der Lage einzuschätzen, dass die überwiegende Anzahl der Anrufer einen positiven Hintergrund haben. In der Regel ist eine schnelle Abarbeitung möglich und das Gespräch kann lösungsorientiert abgeschlossen werden.

*„Will nicht sagen, dass das jeder Kunde am Telefon erwartet. Ich glaube da echt, dass da viele dabei sind, die ganz normal anrufen. Den sagst du was Phase ist und da ist alles cool. Das Problem ist bloß, dass die, die negativ auffallen oder wo du dir denkst "so ein Wichser!" die musste ja trotzdem genauso behandeln wie alle anderen.“<sup>125</sup>*

In der nächsten Unterkategorie wird eine Definition von Kundenservice durch den Callcenteragenten dargestellt. Hier kann man eine Ausgewogenheit der Antworten erkennen. Zum einen wird das eigene Erleben als positiv gewertet, wenn persönlich ein Kundenservice in Anspruch genommen wird. Ein Callcenteragent kann gut einschätzen, dass ein effektives Ergebnis vor allem durch Freundlichkeit und Wertschätzung erreicht wird.

*„Ich erwarte genauso von meinem Kundenservice, wenn ich dort anrufe, dass die mit mir nett und sachlich reden können.“<sup>126</sup>*

*„Du redest auch ganz anders. Das wenn dort eine Sache ist, die absolut nicht funktioniert würde es mir niemals einfallen den da drüben anzuschreien. Aber das ist auch daran, weil wir genau wissen wie es ist. Ich denke die Leute wissen nicht wie es ist. Es kommt einfach durch diese ganzen. Durch dieses riesige Vorurteil. Durch das Denken der Leute, dass im Callcenter ey nur Idioten sitzen.“<sup>127</sup>*

Als negativ wird vor allem die Rolle gewertet, die man am Arbeitsplatz einzunehmen gezwungen ist. Neben fachlichen Anfragen wird oft auch eine psychologische Betreuung seitens der Nutzer verlangt.

*„Die Betreuer-Hotline.“<sup>128</sup>*

---

124 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 266

125 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 244

126 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1231

127 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1259

128 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1281

*„Weil du bist ja sozusagen Blitzableiter.“<sup>129</sup>*

Als besonders negativ wird der Verlust der eigenen Identität dargestellt. Durch die fehlende emotionale Ebene bietet man eine leichte Angriffsfläche für Beleidigungen. Der Nutzer empfindet keine Hemmschwelle und läßt möglichen Frust bei dem Mitarbeiter ab.

*„Man hat ja nie ein Gesicht als Callcentermitarbeiter.“<sup>130</sup>*

Der Callcenteragent hat keine besonderen Anforderungen an den Anrufer. Man möchte lediglich zuvorkommend und freundlich behandelt werden. Hier wird deutlich, dass nicht die Anrufer das zentrale Problem darstellen. Der Mitarbeiter kann sich zum Nutzer gut abgrenzen und kennt seine Rolle.

*„Aber die haben doch am anderen Ende der Leitung genauso zu denken. Genauso diesen moralischen Anstand zu haben. Du gehst doch auch an dein Telefon ran wenn du den Kundenservice anrufst und sagst 'Schön guten Tag mein Name ist ... Ich habe da mal eine Frage.'“<sup>131</sup>*

### 5.2.2 Kategorie 2: Arbeitsalltag als Callcenteragent

Die zweite Oberkategorie bezieht sich auf den erlebten Berufsalltag. Hier wurden wichtige Zusammenhänge erfasst und ein sinnvoller Übergang zu den eigentlichen arbeitsbedingten Herausforderungen geschaffen. Deutlich zu erkennen, ist hier die große Anzahl der Aussagen, die sich auf insgesamt 50 beläuft (siehe Anhang XXXVII Tabelle 2). Ebenso zeigt sich eine gewisse Ausprägung im positiven Bereich, welche sich besonders auf das Arbeitsumfeld und die Kollegen bezieht. Jedoch ist der negative Anteil bedeutend höher, hier werden vor allem Thematiken beleuchtet wie Schulungen oder Trainings und die fehlende Wertschätzung durch die zuständigen Vorgesetzten.

Inhaltlich gliedert sich diese Kategorie ähnlichen dem realen beruflichen Werdegang eines Callcenteragenten. Zu Beginn werden die einführenden Schulungen und die dazugehörigen Trainer bzw. Ausbilder betrachtet. In wie weit werden diese als Kompetent angesehen? Fördern die Schulungen die persönliche Arbeitsleistung? Deutlich wird

---

129 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1283

130 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1257

131 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1862

hier, dass ein ausgewogenes Angebot von Schulungen oder auch Weiterbildungen von den Mitarbeitern als sehr positiv wahrgenommen wird. Viele gelernte Sachverhalten können proaktiv im Beratungsgespräch genutzt werden und bieten auch einen gewissen Grad an Nachhaltigkeit. Leider ist diese Vorgehensweise keine Standard und wird von den Callcentern unterschiedlich gehandhabt. Hierfür folgende Aussage:

*„Ich muss sagen ich war ja auch bei BUW und TAS AG. Und in beiden Unternehmen hatte ich drei, vier, fünf, sechs, siebenmal mehr Schulungen und Trainings als bei CCC. Ich bin aus dem BUW Unternehmen. Mal dahin gestellt wie sinnvoll das ist. Oder wie viel mir das bringt. Ich hatte dort ein Seminar für Reklamationsarbeiten gemacht. Ein Seminar für Schriftverkehr. Das ging über einen ganzen Tag. Also wirklich auch so einfache Sachen. Ein Seminar über Kommunikation am Telefon gehabt. Ein Seminar über Verkauf am Telefon. Du hast bei BUW ein riesen Portfolio von Seminaren angeboten bekommen.“<sup>132</sup>*

Die Mitarbeiter äußern den Wunsch nach mehr Trainings und Weiterbildungen. Hier wird eine Bereitschaft deutlich, seine Arbeit zu verbessern und Ressourcen effektiver zu nutzen. Das Fehlen solcher Möglichkeiten wurde in der Gruppendiskussion als negativ bis sehr negativ dargestellt.

*„Ich wäre froh gewesen über ein paar mehr Trainings.“<sup>133</sup>*

*„Es findet ja auch keine Schulung statt. Es gibt keine Internal Coachings mehr. Wie kann eine Firma wachsen? Wie kann der Kundenservice wachsen? Wenn man nicht mal einen Fehler weiterleiten kann.“<sup>134</sup>*

*„Wir hatten kein Kommunikationstraining. Nur so.“<sup>135</sup>*

Neben den Schulungen an sich, stellt auch die Qualität der Trainer einen wichtigen Punkt dar. Hier gibt es eine starke Schwankung zwischen sehr positiven und sehr negativen Erfahrungen. Sicherlich muss hier auch die Subjektivität der Diskutanten beachtet werden. Zum einen werden die Trainer als kompetent und interessiert wahrgenommen, sogar als Vertrauensperson bezeichnet. Es wird ein enormes Bedürfnis deutlich, den Mitarbeitern eine solche Vertrauensperson zur Verfügung zu stellen.

---

132 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1356

133 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1401

134 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1882

135 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2298

*„Und ich kannte ja die Schulung mit Kiara. Und Kiara war wirklich toll.“<sup>136</sup>*

*„Für mich war die Vertrauensperson immer Kiara, weil die einfach super angenehm war.“<sup>137</sup>*

Zum anderen werden sehr negative Erfahrungen deutlich. Dabei stellt sich die Frage ob die Trainer einem einheitlichen Standard unterliegen, der ihre Kompetenzen und Fähigkeiten prüft. Der Mitarbeiter setzt eine gewissen Professionalität der Trainer voraus, die auch außerhalb von Schulungssituationen gewahrt werden sollte.

*„Ja, sie führt sich aber auf wie ein Oberlehrer. Und kommt dann mit der Klugscheißerschiene. Das ist ja nicht nur, dass sie klugscheißerisch ist, sondern sie ist unangenehm klugscheißerisch. Sie mischt sich in jedes blöde Gespräch mit ein. Mit so einem blöden Spruch.“<sup>138</sup>*

*„Sie hat das halt einfach nicht rübergebracht. Sie ist für mich kein kompetenter Lehrer. Oder, kein kompetenter Mensch in dem Bereich.“<sup>139</sup>*

Der nächste Punkt zeigt die Vorbereitung auf Eskalationsgespräche. Hier zeigen sich die Aussagen durchwachsen. In der Regel kann sich der Callcenteragent positionieren und kennt wichtige Voraussetzungen für eine Eskalation. Er kann diese benennen und einschätzen, was eine wichtige Grundlage für das eigene reflektierende Handeln beweist.

*„Weil man muss sich dann ganz viel in den Kunden rein versetzen. Gerade in dem Moment. Man muss den dann emotional abholen. Sobald man das dann halt macht und kann und schafft. Dann geht das auch. Also wie gesagt bei mir gibt es kaum Leute die komplett eskalieren. Aber ich sehe es schon als Eskalation an, wenn die laut werden. Das ist eine Form von Eskalation. Also für mich ist eine Eskalation nicht automatisch der Punkt, dass ich einen Vorgesetzten hole. Selbst ein Mensch der mich schon anpisst am Telefon, empfinde ich persönlich als Eskalation. Weil der in dem Moment gerade eben ausrastet. Und das bei mir. Aber ich würde das nicht immer sofort gleichsetzen mit: ich hole einen Teamleiter.“<sup>140</sup>*

*„Ähm 90% so hart wie das klingt Eskalationsgespräche finden bei einer Frau am Telefon statt. Weil leider oftmals Männer eskalieren habe ich das Gefühl. Das ma-*

---

136 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2322

137 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2680

138 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2339

139 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2352

140 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1599

*chen die aber nicht bei mir. Und das machen die auch nicht beim Raik und das machen die auch nicht beim Fink wegen der Stimme. Ich hab oftmals das Gefühl. Also das hatte ich ganz, ganz viel bei Vodafone. Diese kleinen ruhigen Mädchen, die hatten am Tag mindestens ein, zwei Eskalationen. Da kommen viel mit diesem Emanzipations, Frauen sind schlechter.“<sup>141</sup>*

Deutlich wird auch der Wunsch nach einer effektiven Vorbereitung auf die Problematik Eskalationsgespräche. Der Mitarbeiter sieht eine Notwendigkeit, dies bereits in der einführenden Schulung zu verankern, damit gemachte Erfahrungen effektiver genutzt und verarbeitet werden können. Hier wird wieder eine Sinnhaftigkeit deutlich, reflektierende Methodiken der Sozialen Arbeit anzubieten.

*„Ja und ich muss sagen mir rutscht das alles so den Buckel runter. Also mittlerweile bin ich da so dermaßen abgestumpft. Weil mir auch niemand beigebracht hat oder gezeigt hat wie man mit so Eskalationen umgeht. Bzw. wie man da persönlich damit umgeht, dass man das halt alles nicht so, ähm, persönlich nimmt und nicht mit nach Hause nimmt.“<sup>142</sup>*

*„Jetzt muss ich aber mal wieder sagen, wegen Eskalation eben noch. Also gefühlsmäßig, dass CCC bereitet einen da überhaupt nicht darauf vor. Das muss ich wirklich sagen, du wirst ins kalte Wasser geworfen. Du kriegst zwar die Nachricht, dass der TM das übernimmt. Aber in Endeffekt hast du da nicht viel von. Im Endeffekt wirst du damit alleine gelassen.“<sup>143</sup>*

Einen weiteren Punkt stellt den Arbeitsalltag dar. Wie gestalten sich die Rahmenbedingungen der Tätigkeit im Bereich Kundenservice? Was bedeutet für den Callcenteragent „gute Arbeit“ zu leisten? Deutlich negativ zeigt sich hier die Wahrnehmung der eigenen Arbeitskraft. Der Mitarbeiter fühlt sich ersetzbar und wenig wertgeschätzt in seiner täglichen Arbeit. Anfängliche Motivation, eventuell sogar in dem Unternehmen aufzusteigen, werden nach kurzer Zeit wieder verworfen. Eigene Befindlichkeiten werden in den Hintergrund gedrückt und die Sicherung der erfordernten Leistung erlangt Priorität.

*„Ich dachte am Anfang auch, hängst dich richtig rein. Schaffst irgendwie den Aufstieg in der ganzen Geschichte. Bis ich dann gemerkt habe, es interessiert niemanden, ob du dort gut bist.“<sup>144</sup>*

---

141 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1636

142 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1794

143 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2238

144 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2603

*„Nur die Zahlen müssen stimmen.“<sup>145</sup>*

*„Du bist als Callcenteragent bist du unglaublich ersetzbar auch. (zustimmend)  
Wenn du das nicht bringst, dann ...“<sup>146</sup>*

Besonders kritisch wird auch die Honorierung guter Arbeitskraft betrachtet. Bringen die Mitarbeiter gute Werte, fühlen sich diese darauf reduziert. Oftmals bringt dieser Sonderstatus negative Merkmale mit sich. Ist ein Agent am Telefon besonders gut, kann dieser sich kein Überstundenkonto anlegen, weil die gebrachten Anrufe zu wertvoll sind. In einem anderen Beispiel dürfen gute Mitarbeiter weniger offline arbeiten, also kaum E-Mails bearbeiten. Diese Tätigkeit ist körperlich weniger anstrengend und erweist sich im Arbeitsalltag als guter Ausgleich. Dieses Ungleichgewicht wirkt sich deutlich negativ auf die Tätigkeit am Telefon aus.

*„Ich habe kein Überstundenkonto aus dem Grund, weil ich zu gute Werte bringe. Weil ich zu gute Werte bringe, kann ich keine Überstunden abbauen. Mir werden alle ausgezahlt. Aber ich kann keine Überstunden machen und dann mal sagen ich mache frei. Weil ich zu gute Werte bringe. Ja. Also ich bringen die Calls. Zu wertvolle Stunden“<sup>147</sup>*

*„Weil du ein gutes Nutzvieh bist!“<sup>148</sup>*

*„Und die Schlechten, die kack Werte bringen. Die haben sie offline gesetzt. Die konnten sich die Eier schaukeln. Und dann saßt du natürlich irgendwann mal da und denkst dir Alter. Warum sollst du jetzt hier gute Werte bringen? Weil ich habe ja dadurch einen viel schwereren Job als alle anderen.“<sup>149</sup>*

Deutlich positiv wird das Arbeitsumfeld und die Kollegen wahrgenommen. Hier wird klar, dass in diesem Bereich keine Herausforderungen liegen. Die Kollegen stellen eine wichtige Stütze dar und dienen als erste Reflexionsquelle. Hier wird ein genutzter Raum erkennbar, der als wichtige Basis für die vorliegende Forschungsfrage Verwendung findet. Arbeitskollegen werden als Freunde wahrgenommen und in das private Umfeld integriert.

---

145 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2610

146 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 418

147 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2107

148 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2118

149 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2158

*„Und ich muss auch sagen, durch das ganze Callcenter, jetzt abgesehen von dem ganzen Negativen. Wo wir jetzt die ganzen drei Stunden diskutiert haben. Muss ich sagen ich habe super nette Leute kennengelernt. Ich finde es wirklich voll toll, hier in der Runde zu sitzen. Das macht echt Spaß allen zuzuhören. Und, ähm, ich weiß nicht. Abgesehen von den Anrufern und dem Arbeitsthema sind die Leute, die man um sich hat. In dem Umfeld. Sind halt wirklich die, die einen stützen. Weil du kannst, wie vorhin besprochen wurde, kannst du nachher sagen, ey der war Assi bla, bla, bla. Ja komm, nimm den Nächsten. Der ist nicht so scheiße. Das sind halt die Leute ...“<sup>150</sup>*

*„Das gab es da auch anders, na klar. Aber ich, du hattest trotzdem deine Gruppe, mit denen du dich super verstanden hast. Wir hatten immer hinten unsere kleine Assi Gruppe. Wo die "coolen" saßen (alle lachen). Aber ich meine, trotz dessen haben wir uns alle super verstanden. Und das ist das einzige, was mich eigentlich so lange da gehalten hat.“<sup>151</sup>*

Betrachtet man die nächste Unterkategorie, siedeln sich die Aussagen ebenfalls im negativen bis sehr negativen Bereich an. In diesem Punkt ging es um das monatliche Arbeitsentgelt. Die geleistete Arbeit wird als körperlich und seelisch anstrengend empfunden und mit dem gezahlten Lohn nicht ausreichend vergütet. Der Callcenter-agent wird nach geleisteten Stunden bezahlt und muss mitunter unter starken Schwankungen leiden. Sinkt das Volumen der Anrufer, sinkt auch das monatlichen Gehalt, weil der Agent weniger geplant wird. Hier wird eine deutliche Unzufriedenheit sichtbar.

*„Ich glaube das ist echt das Ding. Für das wenige Geld musst du so viel mit deinem Kopf machen. Das wird glaub ich sehr, sehr unterschätzt.“<sup>152</sup>*

*„Mir ist ja vieles scheißegal, wenn sie mich ordentlich bezahlen. So, da schlucke ich auch viel. Wenn am Monatsende ordentlich was dabei herum kommt, dann lass ich mich auch gerne mal beschimpfen. Dann ist mir das auch scheißegal, aber ich habe am Monatsende mehr Kohle als du. Und jetzt fick dich. (lachen) Naja, das Gehalt ist da ja auch. Jeden Monat weißt du nicht was du bekommst. Dann haste unter Umständen nicht mal 800€ gehabt. Das war einfach zu wenig. So und dann pisst du dich natürlich über jeden Scheiß auf. Das ist scheiße, das ist scheiße. Na klar meine Kohle stimmt nicht. Ich muss jeden Pfennig dreimal umdrehen. Das ist auch wieder so ein Aspekt finde ich. Der ist sehr wichtig. Ich meine warum gehen wir auf Arbeit? Weil wir davon leben müssen.“<sup>153</sup>*

150 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 3024

151 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 3118

152 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 442

153 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2881



Abschließend geht es um den Hintergrund der Berufswahl. Hier zeigt sich eine neutrale bis negative Tendenz. Es wird erkennbar, dass die Wahl der Beratungstätigkeit oft aus einer privaten Notlage heraus getroffen wird, nicht aus wirklicher Motivation oder Interesse.

*„Und ja meine Ex hat mich auf Schulden sitzen lassen. Also musste ich dann ins Callcenter. Und so bin ich zum CCC gekommen.“<sup>154</sup>*

*„Ende meines zweiten Ausbildungsjahr bin ich marihuanaabhängig geworden. Habe dann meinen Beruf verloren, wo ich eigentlich gearbeitet hab. Ich bin dann in die Arbeitslosenschiene reingerutscht. Hatte sehr viel Schulden gemacht, deswegen war der erste Anlaufpunkt ein Callcenter. Da wusste ich ok, die nehmen jeden. Da kommst du gut rein. Die Werbung hängt in der Straßenbahn. Du machst nur die Tür auf und stehst in Plagwitz vor dem CCC.“<sup>155</sup>*

### 5.2.3 Kategorie 3: Professionalität der Vorgesetzten

In der dritten Oberkategorie wird die Professionalität der direkten Vorgesetzten genauer untersucht. Hier entsteht ein präzises Bild, wie die Zusammenarbeit zwischen Agent und Teamleiter gestaltet wird. Welche Probleme können dabei auftreten und wie werden diese bearbeitet? Gibt es bereits relevante Methodiken zur Reflexion der eigenen Tätigkeit, die beispielsweise in Mitarbeitergesprächen angewandt werden? Diese Kategorie verzeichnet die höchste Anzahl an Unterkategorien, welche durchgehend einen induktiven Charakter aufweisen und spiegeln somit am besten die Interessen der Callcenteragenten wider. Mit insgesamt achtundvierzig Aussagen ist diese Oberkategorie am zweitstärksten vertreten (siehe Anhang XXXVII Tabelle 3).

Zuerst stehen die Auswahl und die Ausbildung der Vorgesetzten zur Diskussion. Dieser Punkt wird eher im negativen Bereich platziert. Hier wird deutlich, dass den Mitarbeitern die nötige Transparenz bei der Auswahl fehlt. In der Regel werden die Teamleiter aus ehemaligen Agenten bestimmt. Hier zeichnet sich kein Standard ab und der Mitarbeiter stellt die Wahl neuer Teamleiter in Frage. Es wird als positiver wahrgenommen, wenn die Teamleiter eine gewisse Vorbildung nachweisen können und nicht unbedingt intern bestimmt werden. Eine externe Auswahl schafft eine gewisse Objektivität.

---

154 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 115

155 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 3011

*„Aber mir kommt es oftmals so vor, die Teamleiter, die sind ja gerade auch im CCC ganz besonders, muss ich da ehrlich mal sagen. Das sind ja alles nur irgendwelche Hanseln, die zufällig den AC (Assessment Center) geschafft haben. (zustimmend) Ganz ehrlich. Wirklich alle. (zustimmend).“<sup>156</sup>*

*„Mein Teamleiter bei der TAS der hat vorher dort drei Jahre telefoniert. Der hat nebenbei sein BWL Studium gemacht. Und hat sich dann dort als Teamleiter beworben. Dasselbe auch bei BUW. Da war das nicht das nicht so, dass da diese Teamleiter intern ausgeschrieben waren. Wie gut und schlecht man das finden kann. ... Aber die kamen mir weitaus kompetenter rüber als jetzt momentan im CCC.“<sup>157</sup>*

Ein wichtiger Punkt stellt die Wahrnehmung der Kompetenzen der Vorgesetzten dar. Die Aussagen zu dieser Unterkategorie reichen von positiv bis sehr negativ. Es wird als sinnvoll angesehen, wenn ein Teamleiter sich ausschließlich um Teamangelegenheiten kümmert. In der Regel müssen jedoch weitaus mehr Themengebiete abgedeckt werden und die eigentlichen Schwerpunkte gehen verloren.

*„Bei BUW war das komplett getrennt. Du bist mit Fachfragen nicht zum TM gegangen. Wenn es eine Eskalation gab, konntest du zum Backoffice oder zum TM gehen. Das haben die schon übernommen.“<sup>158</sup>*

*„Bei uns muss ein TM so ziemlich alles machen. Bei eBay der muss einerseits fachlich da sein, der muss für die Mitarbeiter da sein, der muss die Coachings machen.“<sup>159</sup>*

Wichtig bei diesem Punkt ist wieder die Professionalität. Ein Mitarbeiter empfindet es als sehr störend, wenn er an den persönlich Belangen des Vorgesetzten teilhaben muss. Hier fehlt eine professionelle Distanz. Die Rollen wirken nicht richtig definiert. Somit erscheint der Teamleiter nicht kompetent und der Callcenteragent stellt die prä-sentierte Autorität in Frage. Hinzu kommt der fehlende pädagogische Hintergrund der Vorgesetzten. Ein richtiges Lehren ist nicht gegeben. Der Mitarbeiter äußert den Wunsch nach richtiger Förderung und Wertschätzung.

*„Was da halt krass ist, was finde ich auch noch eine zusätzliche Belastung ist, jetzt mal abgesehen von den ganzen Eskalationen, die man am Telefon hat, ist halt*

---

156 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 304

157 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 307

158 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 482

159 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 486

*auch, das Vorgesetzte sich untereinander auch nicht so grün sind, und man das merkt. Oder die halt vor einem stehen und du bekommst aktiv mit wie die über Mitarbeiter, den du kennst, herziehen.*<sup>160</sup>

*„GENAU! Ja aber es ist auch ganz oft so. Weil ich halt auch das Gefühl habe das diese Teammanager oder Projektsupporter, wie auch immer, auch gar keine Ahnung haben. Die haben ja gar keinen pädagogischen Hintergrund. Die wissen überhaupt nicht, wie die mit einem Menschen, oder mit einem Team von Menschen umzugehen haben. Die richtig zu fördern. Die richtig zu loben. Was man ja auch so brauch als Mensch. Lob und Motivation. Das haben die halt alle überhaupt nicht drauf.“*<sup>161</sup>

Wenn der Teamleiter einen akademischen Titel im dementsprechenden Fachgebiet vorweisen kann, ist ein deutlicher Qualitätsunterschied zu erkennen. Dieser Aspekt wird von den Mitarbeitern positiv wahrgenommen. Hier sollte eine Überlegung stattfinden, ob diese Voraussetzungen standardisiert werden.

*„Der hat sogar Callcentermanagement studiert. Und deswegen ist er nach Dresden. Er hat das Studium abgeschlossen und ist dann nach Dresden als Projektleiter. Bei dem haste das gemerkt. Und das ist das was ich meine.“*<sup>162</sup>

Nachdem über die Auswahl und die Kompetenzen der Vorgesetzten argumentiert wurde geht, es im nächsten Punkt um die Arbeitsbeziehung. Hier wird deutlich, dass in der Regel nur über gemachte Fehler ein Feedback erfolgt. Dies wirkt sich nicht positiv auf die Arbeitsbeziehung aus. Der Mitarbeiter möchte nicht nur an seinen Fehlern gemessen werden, sondern auch über positive Gespräche eingeschätzt werden. Hier wird deutlich das sich der Callcenteragent intensiv mit seiner Arbeit auseinander setzt und bereit für Förderung ist.

*„Na ist doch aber so! Ihr kommt nur auf uns zu wenn was Negatives ist, aber wenn was Positives ist, dann wird das einfach ignoriert.“*<sup>163</sup>  
*„Und es war eigentlich nur ein freundliches drauf hinweisen, machst du nochmal Kasse (krank machen) fliegst du raus. (lachen, zustimmen)“*<sup>164</sup>

Als besonders negativ wird auch hier wieder auf fehlende Professionalität hingewiesen. Zwischenmenschliche Differenzen sollten von dem Teamleiter nicht öffentlich bzw. in

160 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 509

161 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 517

162 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 583

163 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 542

164 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 791

Hörweite anderer Mitarbeiter angesprochen werden. Dadurch wirken Grenzen verschwommen und der Mitarbeiter hat Schwierigkeiten sich in der Hierarchie richtig zu Positionieren. Der Callcenteragent möchte nicht instrumentalisiert werden, um Differenzen zwischen den Teamleitern zu koordinieren.

*„Und dann kommt dann noch dieser eine Tag wo sie dann mit Naomi zusammen über Shirin Bavid gelästert hat. Und mich dann heran gerufen hat, dass ich mich doch bitte heute neben Naomi setzten soll damit die Koksschlampe (raunen) also das hat Naomi gesagt, Crystalschlampe. Irgend so was. Nicht dort sitzt auf dem Platz. [...] Da hab ich mich ein bisschen benutzt gefühlt, weil ich dachte das hat irgendeinen fachlichen Hintergrund, warum ich neben Naomi sitzen soll. Weil Naomi mir vielleicht was zeigen kann. Oder was weiß der Geier. Naomi hat dann aber zu mir gesagt, nee es liegt daran, dass die Crystalschlampe nicht neben ihr sitzen soll. Und da hab bin ich auch zu Ashton gegangen.“<sup>165</sup>*

Betrachtet man die Arbeitsbeziehung hinsichtlich der Produktivität und Förderung, zeichnet sich ein neutrales bis sehr negatives Bild ab. Hier wird wieder deutliche wie sehr sich der Callcenteragent ein Feedback für positive Leistungen wünscht. Leider wird dies nicht erfüllt und es entsteht ein Gefühl der Frustration. Aus der Sozialen Arbeit ist bekannt, wie sinnvoll und vor allem motivierend eine positive Wertschätzung sein kann. Der Mitarbeiter stellt somit eine grundlegende Offenheit zur Verfügung seine Arbeitsleistung effektiv einzuschätzen.

*„Ähm dann gab es aber auch Gespräche, wo die Kunden echt zufrieden waren. „Oh sie haben mir so nett geholfen und der Kundensupport ist so nett. Sie sind immer erreichbar. Und sie haben für jedes Problem haben sie eine Lösung. Ich danke ihnen.“ Den SR zum Beispiel hab ich Sandrin geschickt. Hab gesagt hier hör mal rein. Gib mir mal ein Feedback darüber. Kommt nichts.“<sup>166</sup>*

Besonders negative Erfahrungen wurden gemacht, wenn der Callcenteragent sich auf einen freien Teamleiter Posten bewirbt. Hier erfährt der Mitarbeiter keine Förderung oder Hilfestellung seitens des Teamleiters. Besonders an diesem Punkt wäre es sinnvoll die gezeigte Bereitschaft zu unterstützen. Die Arbeitsbeziehung erleidet dadurch einen Knick und der Aufbau von Vertrauen wird unterbrochen. Im folgenden Beispiel macht der Mitarbeiter seine Enttäuschung deutlich:

---

165 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 621

166 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 531

*„Und hat mich ab diesen Moment, wo ich mich als TM beworben hatte grundlegend nur noch schlecht gemacht. Ich sollte zu der Zeit auch in die Billing (Rechnungsabteilung) Schulung kommen. Und wenn du natürlich einen TM hast der Billing kann, ist ja nun noch besser. Die hat sich vehement geweigert mich irgendwie an Billing ran zu lassen. Die komplette Zeit bis zum Assessment hat die mich aus allen Billing Schulungen irgendwie raus gekickt gehabt. Absichtlich. Bis ich dann irgendwann mal mit Pepe hintenrum das geklärt hab. Das ich dann bitte mal Billing machen kann. Weil ich hab nicht umsonst das alles. Bürokaufmann und so weiter. Und Pepe dann so: "Klar! Kein Problem setzen wir dich drauf." Hat mich Daria wieder raus geschmissen. Ich bin dann zu Ashton gegangen. Und Ashton hat mich dann extra nochmal auf die Liste gesetzt. Und dann hat Daria erst einmal getobt. Im Endeffekt bin ich dann trotzdem kein TM geworden.“<sup>167</sup>*

*„Seitdem hab ich auch nur noch schlechte Bewertungen von ihr gekriegt. Ich meine klar, dass geht nicht auf mein Geld was der TM sagt mit meinen Calls. Das ist mir scheiß egal. Aber trotzdem. Einfach nur für irgendwas (unv.) gemacht zu werden. Was ich nicht getan habe. Wo ich jetzt wirklich sage, ich bemühe mich etwas besser zu machen.“<sup>168</sup>*

Zu der Arbeitsbeziehung auf persönlicher Ebene, dies beinhaltet Motivation und Seelenhygiene, wurde sich insgesamt nur sehr wenig geäußert. Es gab zu dieser Untergruppe drei Aussagen die nicht wirklich in die Tiefe gehen. Daraus lässt sich schließen, dass die persönliche Beziehung zwischen Teamleiter und Callcenteragent nicht effektiv genutzt wird. Der Vorgesetzte suggeriert eine starke persönliche, emotionale Bindung mit vielen Möglichkeiten. Bei einem relevanten Anliegen wird der Spielraum jedoch deutlich kleiner. Besonders das Thema Abwesenheit auf Grund von Krankheit wird nicht mit der nötigen Sensibilität betrachtet.

*„Die sagen "Nein!". Die sagen eiskalt "Nein!". Selbst wenn du Probleme mit der Stimme hast. Du sitzt dann wirklich da. Du hast da Probleme. Und Ashton sagt ja immer, ja wir können mit denen reden, ist kein Problem. Und die können noch ganz viel für uns tun. Ein Scheiß können die. Echt.“<sup>169</sup>*

*„Genau. Ich war krank. Dann hatte ich Krebs. Hat sie gesagt. Also entweder hab ich Krebs oder ich hab kein Bock. (lachen)“<sup>170</sup>*

167 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 646

168 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 659

169 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 413

170 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 715

Die nächste Unterkategorie kommt dem Kern der Forschungsfrage langsam näher. Hier geht es um die direkte Reflexion durch den Vorgesetzten. Wird solch eine Evaluierung der Mitarbeiter überhaupt praktiziert? Werden durch den Vorgesetzten gewissen Methodiken angewandt? Die Aussagen in diesem Punkt sind sehr überschaubar und zeigen, dass in dem Bereich wenig bis keine Anwendung reflektierender Methoden zu verzeichnen ist. Teamleiter setzen in Mitarbeitergesprächen die eigenen Kompetenzen herab und verlieren dadurch an Professionalität. Die Vorgesetzten bauen bei den Mitarbeitern einen Druck auf, der eine Art der Hilflosigkeit mit sich bringt. Durch die ständige Überwachung ist der Callcenteragent im Zwang keine Fehler zu machen. Reflektierende Arbeit ist an dieser Stelle schwer bis gar nicht möglich. Deutlich wird dies an folgenden Beispielen:

*„Macht dich als Callcenteragent extrem hilflos, weil du eben auch weißt, dass die Teamleiter, wenn du eine Eskalation hattest. Oder wieder was Negatives haben, was sie dir an den Kopf hauen können. Das ist ja nicht so, dass die sich hinstellen mit einer Peitsche. Aber schon alleine, dass sie zu einem Gespräch kommen und sagen "Ey Marlon, du hattest da letzts diese zwei Gespräche, da hast du einfach aufgelegt." Allein nur das die damit ankommen. Baut in dir diesen Druck und diese Hilflosigkeit auf, weil ja die Teamleiter sind nur für eBay-Leute da. Wir müssen für eBay telefonieren. eBay ist der große Herr. Ihr habt eBay jetzt schlecht gemacht oder was weiß ich.“<sup>171</sup>*

*„Und er dann immer: "Ja was soll ich denn machen? Ich bin doch kein Psychologe." Ich so alter. Merlin du bist hier der TM.“<sup>172</sup>*

Ein wichtiges Instrument in der Beziehung Teamleiter und Callcenteragent ist das sogenannte Coaching. Dies beschreibt ein Mitarbeitergespräch, welches in der Regel zweimal im Monat durchgeführt werden sollte. Dabei werden dem Mitarbeiter die aktuellen Werte präsentiert und Gespräche evaluiert. Es werden Herausforderungen besprochen und der Teamleiter versucht proaktiv die Arbeitsleistung des Mitarbeiters zu verbessern. Diese Coachings werden von den Diskutanten sehr unterschiedlich wahrgenommen und es ist kein einheitlicher Standard erkennbar. Zu dieser Kategorie wurden acht Aussagen zugeordnet, die entweder positiv oder negativ ausgefallen sind. Voraussetzung für ein gelungenes Coaching ist die produktive und inspirierende Durchführung an sich. Hier zeigen sich große Lücken. Zum Teil werden gar keine regelmäßigen Mitarbeitergespräche durchgeführt oder der Teamleiter hat mangelnde

---

171 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1849

172 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 753

Kompetenzen. Beides wirkt sich negativ auf die Arbeitsmotivation aus. Hier zwei Aussagen:

*„Ich müsste lügen, wann ich das letzte Mal meinen Monat hatte mit diesen zwei Coachings, die eingeplant sind. (lachen) Wenn ich Glück habe, habe ich mal eins.“<sup>173</sup>*

*„Na eigentlich soll es ja auch nicht Sinn und Zweck sein, den Beruf nur gut machen zu können, wenn man vorher eine Ausbildung in dem Bereich hatte. Also da haben wir ja alle drei Vorzüge draus. Wenn ich ein Coaching mit Merlin mache. Coache ich eigentlich Merlin, weil ich dem kompetenzmäßig überlegen bin. In allem was er mir da über Kommunikationstraining sagen will. Und dann auf einmal sitzt er mir wie ein kleiner Junge gegenüber und sagt "Na ich bin kein Pädagoge und kein Psychologe!" Den nimmst du dann nicht mehr ernst. Das ist keine Autoritätsperson.“<sup>174</sup>*

Signifikant ist auch wieder die fehlende Professionalität der Vorgesetzten. Werden Coachings durchgeführt, liegt der Schwerpunkt oft mehr bei privaten Angelegenheiten und weniger auf der Arbeitsleistung. Dies wird von den Callcenteragenten als durchweg sehr negativ wahrgenommen. Wieder wird deutlich, dass der Mitarbeiter an einer aktiven Evaluation seiner Leistungen interessiert ist, was wiederum eine wichtige Grundlage darstellt, reflektierende Methodiken in die Tätigkeit der Telefondienstleistung einzuflechten.

*„Muss man auch mal ganz ehrlich sagen, auch die Coachings, die ich oftmals mit meiner Teamleiterin habe, ähm drehen sich zu 90 bis 95% um private Themen. (alle zustimmend) Ähm, oftmals ist es auch, also ich weiß noch wie ein Bilderbuch, wo ich wirklich jetzt vom Urlaub kam, Sandrin war vier Wochen lang nicht da und am Ende haben wir eigentlich zu 75% des Coachings über Sandrins Probleme und Zeit in Essen gesprochen. Weil ich bin auch so ein Typ, ich lass die dann einfach labern. Was soll's? Blubbert dann einfach.“<sup>175</sup>*

*„Was denkst du was wir eine Stunde gelabert haben. Die hat mir ihre Liaison mit dem Flint, die hat mir alles über den Flint erzählt. Die hat mir von ihrer Liaison mit Naomi erzählt. Das waren schöne Bettgeschichten muss ich sagen.“<sup>176</sup>*

*„Oder es wird nicht viel gesagt. Es wird ignoriert.“<sup>177</sup>*

---

173 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 488

174 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2541

175 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 681

176 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 694

177 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 300

In den folgenden Zitaten wird deutlich wie sinnvoll ein gelungenes Mitarbeitergespräch sein kann. Der Callcenteragent wünscht eine proaktive Beratung und ist offen für Verbesserungsvorschläge. Hier wird der produktive Ansatz des sogenannten Coachings deutlich, dieser müsste jedoch einer Standardisierung unterzogen werden.

*„Aber die hat trotzdem, die Coachings, hat sie eigentlich ganz gut gemacht. Also es ging nicht um private Gespräche. Aber ich glaube sie hatte auch den Eindruck, dass sie mit mir nicht großartig über mein Privatleben reden kann. Weil ich da ja so eine Mauer hab und ich erzähl der nicht von meinem Sexualleben. (lachen) Aber es ging halt wirklich nur um Zahlen und dann wurden immer Werte aufgestellt für das nächste für den nächsten Monat.“<sup>178</sup>*

*„Aber ich fand Dolly. Dolly hat immer sehr gute Evaluationsgespräche mit mir geführt. Die hat wirklich alles auseinander genommen und mich auch wirklich sehr proaktiv beraten.“<sup>179</sup>*

Ein relevanter Punkt dieser Forschungsarbeit kommt in der folgenden Unterkategorie zur Sprache, der Umgang mit Eskalationen. Sei es aktiv während des Beratungsgesprächs oder in der anschließenden Auswertung. Hierzu gab es sechs Aussagen die sich alle im negativen Bereich anordnen. Der Mitarbeiter fühlt sich bei dieser Art der Herausforderung oft allein gelassen bzw. nicht wirklich abgeholt. Dieses Ungleichgewicht wird von den Callcenteragenten deutlich signalisiert, von den zuständigen Vorgesetzten jedoch nicht wirklich wahrgenommen. Zuerst wird der Prozess während der Eskalation am Telefon betrachtet, hier wird ein Bedarf an Unterstützung seitens der Mitarbeiter sichtbar.

*„Und Sandrin dreht sich weg. Und guckt irgendwo in die Luft und hilft mir kein bisschen bei der Eskalation. Da kam ich mir richtig schön vor die Wölfe vorgeworfen.“<sup>180</sup>*

*„Weil Sie weg geguckt haben. Bist fragend mit solchen großen Augen durch die Area gerannt. Hast jemanden gesucht. Sobald der TM dich gesehen hat, ist er entweder aus der Area raus. Ist zum Raucherraum gerannt. Oder hat ganz, ganz angestrengt auf seinen PC geguckt. Dass du überhaupt gar keine Chance hattest, überhaupt jemanden anzusprechen.“<sup>181</sup>*

---

178 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 723

179 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2368

180 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 289

181 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1433



Nimmt sich ein Teamleiter der Problematik an, wird diese nur oberflächlich behandelt. Arbeitsvorschriften werden umgangen, dadurch kommt es zu einer Untergrabung der Autorität des Mitarbeiters, der sich mehr Ernsthaftigkeit und Transparenz wünscht. Der Mitarbeiter ist gewillt aus seinen Eskalationsgesprächen zu lernen. Durch fehlende reflektierende Arbeit der Teamleiter kann dies nur schwer umgesetzt werden.

*„Und da hab ich gesagt "Das tut mir leid. Das können wir ihnen nicht geben. Funktionierte rein technisch nicht.". Dann ist die mir halt ausgeflippt. Dann hab ich Daria geholt. Und sie meinte "Ok ich gebe es nochmal an die Kollegen weiter.". Und da hab ich mir gedacht ok. Ist total blöd für mich persönlich. Weil ich muss ihr ja sagen, wir können nichts machen. Aber in Wirklichkeit gibt es was. Das untergräbt dann ja auch meine Autorität und mein Posten als Mitarbeiter dort.“<sup>182</sup>*

*"Schick es an die BOX!" hab ich immer gehört.“<sup>183</sup>*

*„Aber das Ding ist auch, es gibt ja nicht nur eine Vorbereitung, sondern es gibt ja auch keine Nachbearbeitung dieser ganzen Sache. Also ich hätte mir z.B. gewünscht, das nach einem Eskalationsgespräch, dann ein TM auch mal kommt und sagt ... "Komm lass uns mal hinsetzen, lass uns mal drüber quatschen.“<sup>184</sup>*

*„Das ist ja nichts so, dass ich da sitze und meine Zeit absitze. Ich habe ja Spaß dran. Wenn aber mein Vorgesetzter mir schon das Gefühl vermittelt, das ist scheiße. Wenn er mich nicht unterstützt bei Eskalationsgesprächen usw. Wenn der mir schon so das Gefühl vermittelt und ich da überhaupt nicht abgeholt werde. Na dann komme ich mir nur noch verloren vor. Dann überlege ich mir, was mache ich als nächstes? Bzw. wie komme ich da am schnellsten weg?“<sup>185</sup>*

Abschließend zu dieser Oberkategorie wird die Problematik der Sanktionen, vermehrt in der Form von Abmahnungen, durch den Teamleiter bzw. Projektleiter betrachtet. Dieser Punkt wurde bei der Konzeption des Diskussionsleitfadens nicht erfasst, sondern ergänzend von den Diskutanten hinzugefügt. Es zeigt sich eine Willkür in Vergabe und Durchführung. Die Mitarbeiter erfahren keine Transparenz im Sanktionsprozess. Der Sinn hinter dieser Verfahrensweise liegt sicher in der Wahrung der Arbeitsvorschriften. Dieser geht jedoch aufgrund fehlender Standards verloren und führt eher zu einem Angstverhalten.

---

182 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1557

183 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1459

184 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2259

185 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2403

*„Zum Beispiel Hörer weg schmeißen. Wie oft habt ihr alle schon eure Hörer weg gefackt. ... Wer kriegt eine Abmahnung, weil er es einmal macht? Mia! Die hat das ein einziges Mal gemacht. Ey ich hab das davor tausend mal gemacht.“<sup>186</sup>*

*„Ich hab es dann einfach nur hingenommen. Weil das war mir zu blöd. Also ich rede wirklich über alles Mögliche aber da dachte ich einfach nur „Leute fickt euch!““<sup>187</sup>*

*„Die haben es alle bis jetzt hingenommen weil die viel zu viel Schiss haben.“<sup>188</sup>*

*„Ist mit dem Ding nach Hause ununterschrieben gegangen. Hat erst mal die ganzen Fehler in dieser Abmahnung denen diktiert. Hat das denen wieder hingelegt und hat gesagt "Ok ihr könnt mir gern eine neue ausstellen, die richtig ist." Und es kam danach nie wieder was. Also das muss wohl auch rechtlich gesehen wahrscheinlich nicht alles einwandfrei da drin gewesen sein.“<sup>189</sup>*

#### **5.2.4 Kategorie 4: Persönliche Grenzen „Mein roter Knopf“**

In der folgenden Oberkategorie werden die persönlichen Grenzen der Mitarbeiter ausgewertet. Kann ein Callcenteragent seinen Spielraum einschätzen? Gibt es Vorschriften ab wann ein Beratungsgespräch durch den Mitarbeiter beendet werden kann? In der vorliegenden Gruppendiskussion wurde diese Grenze mit dem persönlich roten Knopf assoziiert. Dies diene einer besseren Veranschaulichung. Um sein Handeln hinterfragen zu können, ist die richtige Positionierung innerhalb seiner Tätigkeit wichtig. Man muss sich bewusst machen, wie sein eigener, persönlicher Spielraum gestaltet ist. Zu dieser Thematik wurden insgesamt 22 Aussagen gelistet (siehe Anhang XXXVII Tabelle 4).

In der ersten Unterkategorie wird der Gesprächsabbruch durch den Callcenteragent definiert. Bei welchen Thematiken kann eine Beratung nicht fortgeführt werden? Die Ansätze bringen sicher eine gewissen Subjektivität mit, diese ist aber für die spätere Anwendung reflektierender Ansätze unwichtig. Bedeutend ist nur, dass der Mitarbeiter seine Grenzen kennt und diese auch einschätzen kann. Der Gesprächsabbruch an sich wird von den Callcenteragenten als negativ bis sehr negativ eingeordnet. Was wie-

---

186 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1035

187 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1093

188 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1100

189 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1105

derum das Bedürfnis unterstreicht, ein Beratungsgespräch lösungsorientiert durchzuführen.

*„Aber es muss dieser Wille da sein, irgendwann auch mal zu sagen ok gut. Ich hab mir jetzt meinen Frust abgelassen. Und jetzt versuchen wir mal das Ganze zu klären. Aber das ist bei vielen einfach nicht da. Die wollen halt nur pöbeln. Und wenn das nicht da ist und wenn dann die Leute mich lächerlich machen. Wenn die Leute meine Kompetenz infrage stellen. Und mich als Frau infrage stellen. Und zu mir sagen sie sind ja eine Frau, sie machen das nur deswegen. Und sie sind jetzt parteiisch. Da habe ich keinen Bock mehr drauf.“<sup>190</sup>*

*„Also ich finde ja Rassismus ist immer ein großes Thema. „Ja das ist eh so ein scheiß Türke der kann kein Deutsch.““<sup>191</sup>*

*„Ja. Mein Job ist, ähm, Menschen zu helfen, wenn sie Probleme mit der eBay Seite haben. Mein Job ist es nicht Menschen zu tolerieren die sagen: ey du bist aus dem Osten, du bist scheiße!“<sup>192</sup>*

*„Weil ich z.B. zu dem Punkt mit dem roten Punkt sagen muss, das ändert sich auch tageweise. Also es gibt Tage, boar, da können die mich anschreien, da ist mir das so was von egal. Aber es gibt manchmal auch Tage. Und ich denke da müsste eigentlich auch das CCC weitaus mehr machen, damit diese Motivation.“<sup>193</sup>*

Für einen berechtigten Gesprächsabbruch gibt es vom Arbeitgeber eine Arbeitsvorschrift, der Callcenteragent muss dem Anrufer drei mal ankündigen das das Gespräch beendet wird, bevor wirklich ein Abbruch durchgeführt werden darf. In der Praxis verhält sich das deutlich anders. Der Mitarbeiter instrumentalisiert mit dem Prozess des Auflegens eine Bewältigungsstrategien. Hier wird die Priorität auf das persönliche Wohlergehen gelegt und die Arbeitsvorschrift umgangen. Die administrative Überwachung durch den Arbeitgeber ist bekannt, wird jedoch gelegentlich missachtet.

*„Ich war lange Zeit immer der Meinung, dass ich das relativ gut schlucke. Und da einfach ein dickes Fell habe. Aber ich glaube das Unterbewusstsein sagt da was ganz anderes. Und das kannst du nicht beeinflussen. Und irgendwie und ich lege echt oft auf. Das ist mir auch scheiß egal.“<sup>194</sup>*

---

190 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1687

191 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1694

192 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1733

193 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1760

194 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1797

*„Ähm, naja also gerade was die Sache mit dem Auflegen betrifft. So bei Eskalationen. Kommt es drauf an wie stark man da überwacht wird. Also wir haben z.B. bei BSH, ähm, das Programm nicht, was sich bei uns die Katze nennt. Das die halt wirklich sehen können was du halt alles machst, wie dein Klick ist und so. Das sehen die bei uns nicht. Das heißt, wenn ein Gespräch unterbrochen wird. War eben die Leitung tot.“<sup>195</sup>*

Als deutlich negativ wird der Umgang mit Anonymität betrachtet. Der Nutzer einer Kundenservicedienstleistung hat damit ein leichtes den zuständigen Mitarbeiter zu beleidigen. Die Hemmschwelle wird deutlich unten angesetzt und der Callcenteragent bietet eine breite Fläche zur Ablage persönlicher Diskrepanzen. Hier stellt sich die Frage, in wie weit muss man solche Beleidigungen ertragen? Es wird deutlich dass die Mitarbeiter einem großen Maße an Beschimpfungen ausgesetzt sind.

*„Man hat ja nie ein Gesicht als Callcentermitarbeiter.“<sup>196</sup>*

*„Das ist ja nicht nur einer. Das war nicht immer nur einer. Ich hatte am Ende sogar ein Pärchen am Telefon, die mit Lautsprecher (zustimmend) derb auf mich ein gebrüllt haben. Am Ende hat mich der Mann übelst beleidigt. Und er war der Meinung er darf mich ja beleidigen, weil er mich persönlich nicht kennt.“<sup>197</sup>*

*„Ja und ich finde halt das ist so das Schwierige an der Sache. Du sitzt da mit diesem Headset, was ja auch schon beklemmend ist. Und dann quatscht dir dann jemand über Stunden nur Scheiße in dein Kopf.“<sup>198</sup>*

Abschließend ist ein wichtiger Punkt, was an beruflichen Herausforderungen mit in das persönliche Umfeld getragen wird. Findet eine gesunde Trennung zwischen Privatleben und dem Berufsalltag statt? Deutlich wird hier eine sehr unterschiedliche Handhabung. Zu diesem Punkt gab es sechs relevante Aussagen, die sich von positiven Ansätzen bis zu sehr negativen Handlungen aufteilen. Zum einen erschließt sich eine Trennung von Themen bezüglich der Anrufer und betriebsinterner Angelegenheiten. Einigen fällt die räumliche Trennung leicht und ein abschließen ist mit Verlassen des Gebäudes möglich. Als besonders schwierig zeigt sich die Konstellation wenn eine Lebenspartnerschaft aus zwei Callcenteragenten besteht. Hier werden häufig im privaten Umfeld noch berufliche Themen diskutiert und ein Abschalten gestaltet sich als deutlich schwieriger.

---

195 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1785

196 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 1257

197 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 278

198 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 274

*„Das was am Telefon läuft nicht. Aber das mit meinen Vorgesetzten schon.“<sup>199</sup>*

*„Keine körperliche Belastung. Von der Psyche her muss ich sagen 90% der Anrufer gehen da rein, da raus. Also ich gehe aus dem Callcenter raus, mache mir meine Musik rein.“<sup>200</sup>*

*„So war es ja am Ende auch. Ich und er (B3) haben am Ende wirklich alles extrem viel mit nach Hause genommen. Wir mussten uns dann richtig zusammen reißen zu Hause. Wir haben bestimmt eine Stunde oder zwei Stunden sogar noch nach der Spätschicht darüber diskutiert.“<sup>201</sup>*

*„Aber das war erst so, als wir angefangen haben uns sogar darüber zu streiten was auf Arbeit los war. Also wir haben uns sogar schon gestritten darüber was auf Arbeit am Ende los war. Na weil, mich hat das so belastet. Ich habe geheult im CCC. Ich war psychisch fertig.“<sup>202</sup>*

### 5.2.5 Kategorie 5: Bewältigungsstrategien

Die nächste Oberkategorie gewährt einen ersten Einblick in die bereits vorliegenden Bewältigungsstrategien. Hier wird deutlich dass ein gewisses Grundverständnis für reflektierende Tätigkeiten vorhanden ist. Jeder Callcenteragent besitzt eigene Ansätze, wie der Umgang mit Herausforderung bzw. Eskalationsgesprächen gestaltet werden kann. Diese Oberkategorie stellt eine wichtige Grundlage für die Beantwortung der vorliegenden Fragestellungen dar und bildet eine solide Basis für weitere Forschungsansätze. Hier wurden fünfzehn relevante Aussagen zugeordnet, die sich dem ganzen Spektrum bedienen (siehe Anhang XXXVII Tabelle 5). Die eigenen Möglichkeiten, die zur Verarbeitung von Herausforderungen dienen, wurden durchweg als sehr positiv bis neutral bewertet. Im negativen Bereich findet sich wiederholt die Problematik der direkten Vorgesetzten. Hier fehlt den Mitarbeitern aktive Unterstützung durch den Teamleiter. Zu Beginn wird die direkte Zeit nach einem Eskalationsgespräch beleuchtet. Als besonders hilfreich wird eine kurze Auszeit beschrieben, welche im direkten Anschluss stattfinden sollte. Im Idealfall sollte der zuständige Teamleiter den Ablauf organisieren. Zusätzlich benötigt der Callcenteragent einen kurzen Austausch. Damit ist eine erste Möglichkeit geschaffen, den Kopf freizubekommen und aktiv an dem Gesprächsverlauf zu arbeiten. Hier kann mit dem Teamleiter geschaut werden, warum

199 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2396

200 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 3000

201 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2481

202 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2492

dieser Anruf eskaliert ist. Falls kein Teamleiter zur Verfügung steht, nimmt sich der Agent die benötigte Zeit selbstständig. Diese wird meist in Form eines Toilettenganges überbrückt. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass die Nacharbeitszeit (Phase zwischen zwei Gesprächen) nicht zu sehr ausgereizt wird, sonst können beispielsweise Bonus Ziele nicht erreicht werden. Verzichtet man jedoch ganz auf die Möglichkeit der Auszeit, besteht die Gefahr den erlangten negativen Input in das nächste Gespräch zu übernehmen.

*„Musste ich mich austauschen. Ich bin meistens früher immer zu Ruben gerannt und habe Ruben fünf min lang angeschrien und gesagt, was das jetzt für ein scheiß Gespräch war. Der hat das auch alles mit sich machen lassen. Deswegen habe ich ihn so gemocht.“<sup>203</sup>*

*„Und er hat dann auch immer gesagt "Geht es dir jetzt besser Erika?" ich sage "Naja...". "Möchtest du noch eine Rauchen gehen?" Und dann bin ich immer nach einer übelsten Eskalation eine Rauchen gegangen. Ruben hat alles fertig gemacht. Der ist vor an die Steuerung gerannt, hat Bescheid gesagt.“<sup>204</sup>*

*„Oder ich hab dann erst mal alles weg gemacht und bin auf´s Klo.“<sup>205</sup>*

*„Na ich hab dann meistens meine Nacharbeitszeit erst mal schön laufen lassen. ... Ich habe mich erst mal zurück gelehnt. Habe erst mal Löcher in die Luft gestarrt. Und habe versucht mich irgendwie wieder runter zu kriegen. Dann war mir das dann auch egal.“<sup>206</sup>*

*„Selbst ich der jetzt keine Eskalation weiter gibt. Selbst ich sitze danach da und denke mir alter. Man möchte da manchmal nur aus Hass auf den Auflege Knopf drückt. Und dann der Nächste reinkommt und dann gehst du ran "Schönen guten Tag Sören Monk vom eBay Kundenservice...". (in dunkler, böser Stimme) Das merkt man dann erst nach dem Call dann, dass man sich denkt scheiße. Eigentlich hätte ich mal noch eine Rauchen gehen müssen. Aber ich denk mir dann Wichser, Nächster.“<sup>207</sup>*

Im nächsten Schritt wurde der Schwerpunkt auf die individuellen Strategien gelegt. Was hat jeder Callcenteragent für sich persönlich entwickelt? Welche Möglichkeiten der Gesprächsstrukturierung wurden in den Schulungen und Trainings weitergegeben?

---

203 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2035

204 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2041

205 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2081

206 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2074

207 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2067

Es wird deutlich, dass sich jeder Mitarbeiter mit seiner Arbeitsleistung auseinandersetzt und eine Bereitschaft zeigt, sie auch steigern zu wollen. In dieser Unterkategorie finden sich hauptsächlich positive Aussagen, was ein aktives Interesse an verschiedenen Methodiken markiert. Besonders die Stimme als Werkzeug wird sinnvoll genutzt und weiterentwickelt. Auch die Wichtigkeit der zur Verfügung gestellten Pausenzeiten wird wahrgenommen und genutzt. In diesem Punkt wird auch deutlich, dass die Arbeit als Spaß wahrgenommen wird. Der Mitarbeiter möchte einen Mehrwert für die Firma schaffen und sieht die Fehler der Vorgesetzten als Anreiz für Verbesserungen. Aus allen aufgezählten Punkten wird ein bereits gefüllter Methodenkoffer erkennbar, der mit Hilfe dieser Kategorie dargestellt und weiterentwickelt werden kann. Folgende Beispiele dienen als Beleg:

*„Aktiv [...] Das ich meine Stimme verstelle am Telefon. Also ich habe damals auch schon ruhiger mit den Leuten gesprochen, als jetzt normal. Ich habe auch schon ruhiger gesprochen, aber ich habe jetzt nicht so extrem meine Stimme verstellt. War einfach nur, wenn derjenige umso aggressiver er wird, du versuchst ihn wirklich abzuholen. Und dieses vier Ohren Prinzip, das du damals auch mitbekommen hast, von der Pädagogik her. Wie du auf denjenigen eingehst. Ob du auf dem sachlichen eingehst, auf die Gefühlsebene bringst, Beziehungsebene usw. Da kannst du wirklich verschiedene Sachen machen lassen. Und du musst,“<sup>208</sup>*

*„Das Vier-Ohren Prinzip. Ob das jetzt ein Sach-Ohr hört, mit dem Ich-Ohr, Persönlichen-Ohr.“<sup>209</sup>*

*„Das finde ich auch. Weil in er Pause, das hast du einfach deine Zeit für dich. Auch wenn sie kurz ist. Aber deine Pause. Und da will ich nicht über irgendwelche Spasten am Telefon quatschen.“<sup>210</sup>*

*„Das könnte größtenteils daran liegen, dass ich abgestumpft bin, was Menschen anbelangt. Das mich viele Menschen nicht interessieren. Ich lebe mein eigenes Leben. Ich möchte so behandelt werden, wie andere Menschen selber behandle. Da mir die meisten Menschen am Arsch vorbei gehen, interessieren die mich nicht. Und wenn die mich nicht schlecht behandeln, dann behandle ich die nicht schlecht. Und wenn die mir halt am Telefon dumm kommen. Das sind dann halt die zehn Prozent. Dann behandle ich die dann dementsprechend.“<sup>211</sup>*

---

208 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2275

209 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2286

210 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2515

211 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 3049

*„Aber da muss ich sagen. Da bin ich anders. Vielleicht auch durch den öffentlich Dienst vorher. Aber ich versuch es dann umso besser zu machen. Ich meine klar menschlich, man regt sich halt auf. Man quatscht auch mal mit anderen drüber. Man sagt zwar jetzt keine Namen aber man regt sich halt auf. Aber ansonsten versuch ich es besser zu machen, als mein Vorgesetzter. Der es nicht kann. Und versuch dann eben Chef zu werden.“<sup>212</sup>*

Die einzigen beiden Negativaussagen zu diesem Punkt beziehen sich wieder auf die fehlenden Kompetenzen der Vorgesetzten und die fehlende Vorbereitung in den einführenden Schulungen. Hier wäre ein produktiver Ansatz die Thematik der Eskalation in die einführende Schulung zu integrieren.

*„Weil wenn dich manchmal einer anschreit, dann schreit der nicht unbedingt dich persönlich an, sondern den Sachverhalt. Das hat man ja im CCC gar nicht diese Vorbereitung.“<sup>213</sup>*

*„Nee aber wenn ich mich in meinem Job mit den Kompetenzen der Vorgesetzten nicht abgeholt fühle. Und wenn ich mich missverstanden fühle. Dann such ich mir doch jemanden dem ich anvertrauen kann. Und dem ich mal. Wo ich mal meinen Frust abladen kann. Wenn ich den ja nicht den Mitgliedern abladen darf. Muss ich ja irgendwo anders das machen. Entweder ich gehe und zerkloppe ein Auto oder ...“<sup>214</sup>*

### 5.2.6 Kategorie 6: Wünsche und Verbesserungsvorschläge

Die letzte Oberkategorie bezieht sich auf die Wünsche und Verbesserungsvorschläge der einzelnen Mitarbeiter. Zu diesem Punkt hat sich jeder Diskutant geäußert. Insgesamt konnten zwölf Aussagen gezählt werden, die sich überwiegend im positiven Bereich positioniert haben (siehe Anhang XXXVII Tabelle 6). Deutlich wird hierbei wiederholt die hohe Lernbereitschaft der Mitarbeiter. Es wurden inspirierende Ideen gesammelt, die bei einer Umsetzung sicher den gezielten Erfolg verzeichnen können. Zum einen wünscht sich der Callcenteragent eine geregelte Auszeit, die nach einer möglichen Eskalation genutzt werden kann. Häufig erwähnt wurde die Bereitstellung einer Vertrauensperson, die ausschließlich für die persönlichen Herausforderungen zuständig ist. Damit ist bereits eine Methodik der betrieblichen Sozialarbeit dargestellt.

---

212 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2528

213 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2291

214 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2465



Sobald einem Mitarbeiter die eigene psychische Befindlichkeit Probleme beim Erreichen der Arbeitsleistung bereitet, ist es sinnvoll wenn eine Stelle existiert, die durch ihre Kenntnisse und ihr Einfühlungsvermögen angemessen reagieren und unterstützen kann.<sup>215</sup> Ein weiterer Verbesserungsvorschlag bezieht sich auf die Anzahl und die Qualität der Schulungen und Trainings. Der Callcenteragent ist gewillt seinen Wissenshorizont zu erweitern und bereits erlangte Fähigkeiten zu vertiefen. Der angesprochene Methodenkoffer rückt hier wieder in den Vordergrund. Abschließend wird eine regelmäßige Evaluation der Teamleiter als sinnvoll erachtet, um konstruktive Kritik zu äußern und gemeinsam an Herausforderung zu arbeiten. Der Callcenteragent wünscht sich ein gewisses Maß an Mitspracherecht und die Freiheit, Fehler offen kommunizieren zu können ohne den Druck einer Abmahnung im Hinterkopf zu haben.

Interne Prozesse sollten transparenter gestaltet werden, dadurch erfährt der Mitarbeiter eine gewissen Wertschätzung und die Relevanz seiner Arbeitskraft.

Hier einige Beispiele:

*„Also ich hätte gern eine Auszeit gehabt. Eine Auszeit im Sinne von, da war ein scheiß Gespräch, heute geht es mir nicht so gut. Dass das ernst genommen wird, und das nicht als "Die will nicht arbeiten! Die hat keinen Bock!" gesehen wird. Sondern, dass man wirklich auch. Sonst sind die immer alle so geheuchelt verständnisvoll. Und wenn ich dann mal hingekommen bin und gesagt hab "Mir geht es heute nicht so gut!" Ich hätte mir gewünscht, wenn die Leute gesagt hätten, ok dann nimm dir mal kurz eine Auszeit, geh mal kurz eine Rauchen. Dann machst du die letzte halbe Stunde noch Emails oder weiß der Geier. Oder ein Psychologe oder jemand eine Vertrauensperson.“<sup>216</sup>*

*„Ja aber es fehlt halt eine Vertrauensperson.“<sup>217</sup>*

*„Der sich einfach nicht die firmenbezogenen Probleme, sondern die persönlichen Probleme dort anhört. Und da auch mal gut Ratschläge gibt. Hand und Fuß.“<sup>218</sup>*

*„Und ich finde aber das ist halt jemand der dich dann da abholt, wo du bei den anderen halt nicht abgeholt wirst. Und wenn der nicht da ist, dann versuchst du es halt zu Hause.“<sup>219</sup>*

*„Der dich halt versteht.“<sup>220</sup>*

215 vgl. Wagner, Stephan F.; Betriebliche Sozialarbeit; Lambertus Verlag; Freiburg im Breisgau; 2001; S. 154

216 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2674

217 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2551

218 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2553

219 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2565

220 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2568

*„Das wollte ich jetzt nämlich gerade sagen. Was ich ändern würde ist auf alle Fälle die Art und Weise wie viele Schulungen die machen. Das muss 100% mehr werden. Ähm, hatte bei der TAS AG z. B. hatte ich nach zwei Jahren nach diesem ersten Reklamationsbearbeitungsseminar. Zwei Jahre später hatte ich das bei der TAS AG. Und das war einfach eine übelste Auffrischung. Ich habe richtig gemerkt, wie ich danach dann wieder mit den Gesprächen ganz anders umgegangen bin. Also ich würde auf jeden Fall empfehlen das mindestens aller halben Jahre irgend so ein Auffrischungsseminar stattfindet. Weil das hilft einfach dem Menschen. Das ist das was man braucht in dem Moment. Das Werkzeug, wie man damit umgeht. Weil das ist ja das, was alle sagen. Alle fühlen sich total hilflos. Wie gehe ich jetzt mit so was um? Keiner hat so richtig Ahnung. Da muss einfach präventiv, vorher was gemacht werden. Nicht erst danach, das haste kacke gemacht und das haste gut gemacht. Sondern direkt vorher muss was gemacht werden“<sup>221</sup>*

*„So und, ähm als anderen Punkt. Einfach das vielleicht mal monatlich diese TMs an den Pranger gestellt werden. Einfach mal befragt wird. Was findet ihr gut? Was würdet ihr verbessern?“<sup>222</sup>*

### 5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Abschließend wird eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus den einzelnen Oberkategorien erstellt. Der erste Punkt war die Identifikation mit dem Berufsbild des Callcenteragenten. Hier zeigt sich ein eher negativ behafteter Begriff des Kundenservice. Der Mitarbeiter stellt hohe Ansprüche an sich, die er zum Teil nicht erfüllen kann. Zusätzlich werden von den Anrufern hohe Erwartungen an einen guten Kundenservice gestellt. Bei der Frage nach einer Definition für den Begriff Kundenservice seitens der Agenten, wurde deutlich das sie an lösungsorientierten Beratungsgesprächen sehr interessiert sind und ihre Arbeit ernst nehmen. Des Weiteren wurden auch Erwartungen an die Anrufer deutlich, die sich auf einfache Höflichkeitsformen beschränken. Ein Callcenteragent möchte in einer Beratungssituation freundlich wahrgenommen und wertgeschätzt werden.

Die zweite Oberkategorie ging auf die alltäglichen Problematiken des Dialogmarketings ein. Es wurden die persönlichen Berufsbiografien aufgezeigt und hier wurde deutlich, wie in Kapitel 2.1.1 bereits geschildert, dass ein relativ hohes Bildungsniveau vorliegt. In der Regel können die Mitarbeiter eine abgeschlossene Berufsausbildung und/oder ein abgeschlossenes Studium vorweisen. Daraus resultiert auch eine entsprechende

221 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2839

222 Transkript zur Gruppendiskussion, Zeile 2889

Erwartungshaltung an die Trainer des Dienstleistungsunternehmens. Die Callcenteragenten wünschen sich gut strukturierte Schulungen bzw. Weiterbildungsmaßnahmen, welche durch kompetente Trainer durchgeführt werden. Es wurde mehrfach erwähnt, dass ein professioneller Umgang der Trainer, Grundlage für kompetentes Auftreten ist. Das öffentliche Kommunizieren persönlicher Problematiken mit der Schulungsgruppe, stellt die Autorität in Frage. Auch der Bedarf nach einem richtigen Umgang mit Eskalationsgesprächen wurde mehrfach geäußert. Dieser sollte bestenfalls bereits in die einführende Schulung integriert und in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden. Der Arbeitsalltag der Kundenberater bekam ebenfalls Bedeutung. Es stellte sich heraus, dass tägliche Aufgaben einem strikten Standard unterliegen, bei persönlichen Belangen jedoch wenig bis keine Transparenz vorliegt. Wenn besonders gute Leistungen am Telefon erbracht werden, hat der Agent wieder Nachteile bei der Vergabe von Überstunden. Ein anderer Schwerpunkt stellt die Einteilung von offline und online Tätigkeiten dar. Hier spüren die Mitarbeiter eine Unregelmäßigkeit der Zuteilung. Als besonders positiv wurde das Arbeitsumfeld und die Kollegen benannt. Man erkennt eine starke, teils sogar persönliche Bindung zwischen den Callcenteragenten. Dies stellt auch eine der wichtigsten Bewältigungsstrategien dar: der Austausch mit seinen Arbeitskollegen. Bei der Gehaltsfrage häuften sich jedoch wieder die negativen Ansichten. Die Agenten empfinden ihre Tätigkeit als sehr anspruchsvoll und fühlen sich mit den Vorurteilen seitens der Gesellschaft nicht wohl. Sie erwarten eine dementsprechende Bezahlung für die emotional kräftezehrende Arbeit am Telefon. Im Abschluss dieser Oberkategorie, wird der Hintergrund der Berufswahl Callcenteragent untersucht. Es zeigen sich meist negativ behaftete Gründe, wie zum Beispiel die Trennung einer Lebenspartnerschaft und die daraus resultierende Suche nach einer eigenen Wohnung, Arbeitslosigkeit, Schuldenproblematik oder das Warten auf einen Studienplatz. Deutlich wurde, dass bereits zu Beginn, die angehenden Callcenteragenten, emotional abgeholt werden sollten.

Die Oberkategorie, der am meisten Bedeutung zugesprochen wurde, war die Professionalität der Vorgesetzten. Bereits bei den Auswahlverfahren und der Vergabe der Teamleiter Posten zeigten sich große Lücken in der Nachvollziehbarkeit. Die Agenten haben häufig das Gefühl, dass hier nicht die Kompetenzen der einzelnen Bewerber ausschlaggebend sind, sondern eher die persönliche Beziehung zu den Teilnehmern im Assessment-Center. Zu der Beziehung zwischen Agent und dem dazugehörigen Teamleiter wurde sich unterschiedlich geäußert. Eine gut funktionierende Arbeitsbeziehung zeigt auch einen besseren Umgang mit Eskalationsgesprächen. Wenn ein stabiles Vertrauen besteht, ist auch eine steigende Effektivität und Produktivität zu

erkennen. Ist die Beziehung jedoch weniger gefestigt oder wird gar in Frage gestellt, verfällt der Agent in eine Alleinkämpferhaltung, welche weder für das Team, noch für die persönliche Reflexion förderlich ist. Eine Möglichkeit der Interaktion zwischen Teamleiter und Agent stellt das Coaching dar. Hierbei handelt es sich um ein produktives Mitarbeitergespräch. Es werden Gespräche evaluiert, persönliche Ziele festgelegt und über aktuelle Herausforderungen kommuniziert. Hier zeigen sich Parallelen zu dem Punkt der Arbeitsbeziehung. Zum Teil werden die Coachings als sinnvoll und unterstützend wahrgenommen. Zum anderen werden jedoch mitunter gar keine regelmäßigen Mitarbeitergespräche durchgeführt oder es dreht sich primär nur um persönliche Belange und weniger um die eigentliche Tätigkeit am Telefon. Bei dem Umgang und der Transparenz von Sanktionen, in Form von Abmahnungen, ist kein Standard zu erkennen. Die Vergabe von Abmahnungen wirkt fast wahllos oder durch persönliche Differenzen begründet. Der Spielraum innerhalb der Arbeitsvorschriften erscheint dadurch undefinierbar.

Die nächste Oberkategorie geht tiefer auf die Forschungsfrage ein und gibt einen Einblick in die persönlichen Grenzen der Mitarbeiter. Wenn ein Beratungsgespräch eskaliert gibt es vorgeschriebene Abläufe, wie dieses durch den Agenten beendet werden darf. In der Praxis zeigen sich große Abweichungen. Verstöße gegen die Arbeitsvorschrift werden instrumentalisiert und oftmals als letzter Ausweg eingesetzt, um die eigene Psyche zu schützen. Es wurde erkennbar, dass die meisten Mitarbeiter bewusst gegen diese Vorschrift verstoßen und einen Gesprächsabbruch gezielt einsetzen. Der Umgang mit Anonymität seitens der Anrufer zeigt ein deutliches Herabsetzen der Hemmschwelle. Die Callcenteragenten müssen dadurch in ihrer täglichen Arbeit ein gewisses Maß an Beleidigungen ertragen. Daraus resultiert natürlich die Frage, was davon mit nach Hause genommen wird. Hier wird deutlich dass jeder Agent diesen Punkt im Kern gleich behandelt. Sicher ist die Art und Weise differenziert zu betrachten, doch in der Durchführung wird stets das eigene Handeln reflektiert, ob mit dem Lebenspartner, Freunden oder mit sich selbst. Damit kann die Forschungsfrage zum Teil beantwortet werden. Im vorletzten Punkt geht es um die persönlichen Bewältigungsstrategien. Hier wurde zuerst als essenzieller Ansatz, die direkte Zeit nach dem Eskalationsgespräch genannt. Jeder Callcenteragent hat seinen Weg gefunden, sich für einen kurzen Augenblick aus dem Geschehen zu nehmen und seine Tätigkeit zu hinterfragen. Bei der Gestaltung von individuellen Bewältigungsstrategien werden häufig Qualifikationen aus früheren Berufsfeldern genutzt. Hier wird wiederholt deutlich, dass ein intensives Bearbeiten dieser Thematik bereits in die Schulung integriert werden sollte. Als besonders hilfreich wird hier die effektive Nutzung der Pausenzeit genannt. Zusätz-

lich ist eine Differenzierung von Beruf und Privatleben von Vorteil. Negative Erlebnisse als Herausforderung nutzen um daraus zu lernen und es für Zukunft aufzuarbeiten.

Als letzte Oberkategorie wird den Wünschen und Verbesserungsvorschlägen ein Platz eingeräumt. Hier zeigt sich schnell, dass mit kleinen Veränderung viel erreicht werden könnte. Der Wunsch nach einer projektunabhängigen Vertrauensperson, die einem zuhört und proaktiv berät, wurde mehrfach geäußert. Auch hier werden Parallele zu der betrieblichen Sozialarbeit deutlich. Die einfache Form der Wertschätzung durch die direkten Vorgesetzten und die Möglichkeit einer kurzen Auszeit nach besonders schwierigen Beratungsgesprächen waren weitere Vorschläge. Zusätzlich eine regelmäßige Evaluation der Teamleiter durch die Agenten, damit gemeinsam an Herausforderungen gearbeitet und konstruktive Kritik geäußert werden kann. Auch an diesem Punkt wurde wieder der Wunsch nach mehr Trainings und Weiterbildungen geäußert. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Mitarbeiter im Dialogmarketing sehr kreativ und durchdacht mit der Thematik umgegangen sind. Hier zeigt sich eine solide Basis um weiterführend eine Reflexionsmethodik für Callcenteragenten zu entwickeln.

## 6 Fazit und Ausblick

Das letzte Kapitel bildet den Abschluss der vorliegenden Forschungsarbeit. Hier wird sich schwerpunktmäßig mit der Beantwortung der Forschungsfrage auseinander gesetzt. Ein zentrales Stichwort für die Darstellung von Forschungsergebnissen ist die Transparenz, das bedeutet die Offenheit bzw. Nachvollziehbarkeit der einzelnen Arbeitsschritte und der jeweiligen Erkenntnisse. Damit ist eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse gegeben.<sup>223</sup> Unter Intersubjektivität versteht man einen Sachverhalt der von jedem nachgeprüft werden kann bzw. für jeden Betrachter gleichermaßen nachvollziehbar erscheint.<sup>224</sup> Des weiteren werden Handlungsmöglichkeiten aus dem Methodenkoffer der Sozialen Arbeit vorgestellt, welche für die Entwicklung einer Reflexionsmethodik, für das Dialogmarketing von zentraler Bedeutung wären. Zusätzlich gibt es eine kritische Auseinandersetzung mit dem Forschungsprozess an sich. Welche Vorgänge hätten optimiert werden können und wie verhält es sich mit weiterführenden Ansätzen? Den Abschluss bildet ein Fazit, welches noch offene Problematik beleuchtet und die Notwendigkeit einer weiterführenden Forschung begründet.

---

<sup>223</sup> vgl. Schirmer, D: Empirische Methoden der Sozialforschung, Grundlagen und Techniken; Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG, Paderborn; 2009; S. 141

<sup>224</sup> vgl. Brockhaus Enzyklopädie Band 13 HURS – JEM, 21., völlig neu bearbeitete Auflage; F.A. Brockhaus GmbH, Leipzig; Bibliografisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim; 2006; S. 434

## 6.1 Beantwortung der Fragestellung

Zu Beginn wird noch einmal die Forschungsfrage formuliert:

In wie weit reflektieren Callcenteragenten ihr eigenes Handeln in Bezug auf Herausforderung bei Beratungsgesprächen und welche Parallelen zu Reflexionsmethodiken der Sozialen Arbeit lassen sich dabei ziehen?

Im Wesentlichen sollte diese Fragestellung einen aktuellen Ist-Zustand ermitteln. Der Fokus lag hier auf den Bewältigungsstrategien, welche Callcenteragenten bereits aktiv in ihren Berufsalltag integrieren und effektiv einsetzen. Voraussetzung für das Hinterfragen seiner Tätigkeit, ist eine stabile Identifikation mit seinem Beruf. Nur wenn klar ist, warum man etwas tut und welche Folgen sich daraus ableiten lassen, kann reflektierend gearbeitet werden. Diese Grundvoraussetzung kann anhand der Ergebnisse nachgewiesen werden. Der Callcenteragent kennt seine Position im Bereich des Dialogmarketing und kann ebenso den Begriff des Kundenservice definieren. Auch die Grenze zwischen dem Mitarbeiter als Individuum und dem Mitarbeiter als Kundenberater ist von grundlegender Bedeutung. Es stellte sich heraus, dass ein Callcenteragent genau differenzieren kann, dass die meisten Eskalationsgespräche aufgrund von Diskrepanzen mit dem Unternehmen zustande kommen und nicht auf Grund persönlichen Abneigungen gegenüber dem Kundenberater. Problematisch erscheint dieser Prozess wenn keine Unterstützung durch die Vorgesetzten erkennbar ist. Wertschätzung und positives Feedback rücken als essenzielle Motivationsfaktoren in den Vordergrund. Die reflektierende Tätigkeit als produktives Instrument steht im direkten Zusammenhang mit der Evaluation durch den Teamleiter. Wenn hier keine Aktivierung der Ressourcen stattfindet, kann der Callcenteragent auf lange Sicht keine stabile Seelenhygiene herstellen. Das heißt die reflektierende Tätigkeit steht immer im direkten Zusammenhang zu der Arbeitsbeziehung mit dem zugehörigen Teamleiter. In den einführenden Schulungen wird der Punkt der Eskalationsgespräche und deren Folgen wenig bis gar nicht bearbeitet. Dieser Vorgang muss mit Kritik betrachtet werden und wird von den Mitarbeitern auch durchweg als negativ wahrgenommen. Der Wunsch nach Trainings, die ihren Schwerpunkt auf den Umgang mit Eskalationen bzw. schwierigen Beratungssituationen legen, wurde mehrfach geäußert. Hier wird eine grundlegende Bereitschaft deutlich aktiv das eigene Handeln zu hinterfragen und Fehler produktiv zu nutzen. Eine kurze Zusammenfassung der bereits ermittelten Ergebnisse zeigt, dass der Callcenteragent sich mit seinem Berufsbild identifizieren kann, er besitzt eine genaue Definition von dem Begriff des Kundenservice und zeigt eine aktive Bereitschaft seine Tätigkeit

zu hinterfragen und an Herausforderung zu wachsen. Doch wie agiert ein Agent direkt nach einem eskalierten Beratungsgespräch? In der Regel benötigt der Kundenberater direkt im Anschluss einer kurze Auszeit. Die zugrundeliegende Problematik wird im besten Fall mit einem Teamleiter kurz besprochen und ein Toilettengang bzw. eine Zigarettenpause erzeugen zusätzlich einen klaren Kopf. Wenn kein Teamleiter zur Verfügung steht oder keine stabile Vertrauensbasis zu dem jeweiligen Vorgesetzten gegeben ist, dann nutzt der Callcenteragent seine Arbeitskollegen. Im Rahmen der Studie kristallisiert sich der Arbeitskollege als wichtigste Bezugsperson heraus. Damit ist sichergestellt, dass eine angestaute, negativ behaftete Emotionslage nicht auf die folgenden Beratungsgespräche übertragen wird. Der Callcenteragent ist sich auch über die enorme Bedeutung seiner Stimme bewusst. Diese nutzt er als wichtigstes Instrument und ist stets Bedacht an einer deutlichen Aussprache und einer angenehmen Stimmlage. Der direkte Einsatz seiner persönlichen Stärken ist nur möglich, wenn man reflektierend sein Vorgehen betrachtet und an möglichen Schwachstellen arbeitet. Zur Überprüfung dienen dem Mitarbeiter die Bewertungen der Anrufer, hier wird deutlich, mit welchen Methodiken ein Agent die effektivsten Ergebnisse erzielen kann. Die Callcenteragenten können in der Regel ein relativ hohes Bildungsniveau vorweisen, das heißt, es liegt eine abgeschlossene Berufsausbildung vor bzw. gelegentlich sogar ein akademischer Titel. Erfahrungen und Kompetenzen aus vorhergehenden Tätigkeiten werden optimiert und auf die Beratungsarbeit optimiert. Ausgewählte Kommunikationstechniken oder Methoden der Gesprächsführung werden aktiv in den Beratungsgesprächen angewandt. Hier werden die Parallelen zu bekannten Methoden der Sozialen Arbeit deutlich. Zum einen das Reflektieren selbst, als wichtigstes Werkzeug der Sozialen Arbeit, zeigt eine stabile und häufige Anwendung im Bereich des Dialogmarketing. Zum anderen findet man Verknüpfungspunkte mit dem Bereich der Supervision, welcher ebenfalls essenziell für die beratende Tätigkeit der Sozialen Arbeit steht.

Zusammenfassend kann man eine aktive Reflexion der Callcenteragenten verzeichnen. Voraussetzungen gelten als erfüllt und Methoden als angewandt. Ebenfalls lassen sich eindeutige Parallelen zu Reflexionsmethoden aus der Sozialen Arbeit ziehen. Damit ist die Forschungsfrage zufriedenstellend beantwortet und dient damit als wichtige Grundlage für weitere Forschungsansätze. Eine umfassende Darstellung der aktuell verwendeten Bewältigungsstrategien ist gegeben und detaillierter Ist-Zustand ermittelt.

### 6.1.1 Überprüfung der Hypothesen

Abschließend werden die in Kapitel 3.1.1 aufgestellten Hypothese noch einmal mit den gewonnenen Ergebnissen verglichen und überprüft. Im alltäglichen Sprachgebrauch ist eine Hypothese eine Behauptung, die keinen Gültigkeitsanspruch vorweisen kann. Man spricht hier von einer Vermutung oder Spekulation. In der Sozialforschung ist eine Hypothese eine theoretisch begründete Aussage über den Zusammenhang zwischen zwei oder mehr Variablen, die empirisch betrachtet werden soll. Hypothesen stellen einen wichtigen Bestandteil des Erkenntnisprozesses dar.<sup>225</sup> Es wurden insgesamt zehn Hypothesen aufgestellt die alle im Forschungsprozess eine Rolle gespielt haben. In einer groben Übersicht konnten alle Vermutungen bestätigt werden und bedienen sich der Rolle einer wahren Aussage. In der ersten Hypothese ging es um die stabile Identifikation mit dem Beruf Callcenteragent, welche durch das reflektierende Handeln gefestigt wird. Diese Vermutung wurde in der Auswertung mehrmals bestätigt. In der zweiten Spekulation ging es um den Zusammenhang zwischen einer emotionalen Abgrenzen zu den Anrufern und der daraus kleiner werdende Gefahr, Herausforderungen in das Privatleben zu integrieren. Auch diese kann mit Hilfe der Ergebnisse bestätigt werden. In der dritten Hypothese lag der Schwerpunkt in der reflektierenden Bearbeitung eines Eskalationsgespräches durch den Teamleiter und die daraus resultierende Abgrenzung für den Agenten. Auch hier wurde deutlich, dass bei einem kompetenten Mitarbeitergespräch mit Herausforderungen schneller abgeschlossen werden kann. Der vierte Punkt setzte sich mit der Bedeutung der Wertschätzung durch die Vorgesetzten und die daraus resultierende Arbeitszufriedenheit auseinander. Dieser Punkt hat sich wie ein roter Faden durch den Forschungsprozess gezogen und zeigt damit einmal mehr seine hohe Relevanz. Das in der fünften Hypothese vermutete Gruppengefühl wurde nicht explizit thematisiert. Hier bleibt die Thematik weiterhin eine Spekulation. Der sechste Punkt beleuchtete die Möglichkeit von Weiterbildungsmaßnahmen und dem daraus resultierenden Gewinn für die Agenten. In der Auswertung hatte die Aussage einen maßgeblichen Stellenwert und geht als eine der wichtigsten Erkenntnisse aus dem Forschungsprozess. Die siebente Hypothese verdeutlicht die Rolle der Anrufer. Hier wird Wert auf einen freundlichen Umgang gelegt. Besonders im Punkt, welche Erwartungen der Mitarbeiter an seine Anrufer stellt, wurde die Hypothese ausführlich bestätigt. Die achte Aussage legt die Wichtigkeit auf die Transparenz von internen Vorgängen. Diese Problematik hatte einen wichtigen Stellenwert in dem Umgang mit Sanktionen und Abmahnungen. Hier ist weder ein Standard noch eine offene Nach-

---

225 vgl. Schirmer, D; Empirische Methoden der Sozialforschung, Grundlagen und Techniken; Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG, Paderborn; 2009; S. 125



vollziehbarkeit erkennbar und daraus resultiert die geringe Vertrauensbasis der Agenten gegenüber diesem Prozess. Die vorletzte Vermutung bezieht sich auf die Verringerung der Eskalationsgespräche durch eine aktive Anleitung der Agenten in einem Training. Da bis jetzt solch ein Projekt weder durchgeführt noch evaluiert wurde, bleibt es hierbei bei einer Vermutung. Die letzte Hypothese bezieht sich auf die Wahrnehmung von Verbesserungsvorschläge der Agenten durch die Vorgesetzten. Hier verhält es sich ähnlich wie bei Hypothese neun. Es sind viele interessante Ideen seitens der Mitarbeiter vorhanden. Doch fehlt es auch hier an Praxis. Damit bleibt auch die letzte Hypothese eine Spekulation.

Somit lassen sich sieben von zehn Hypothesen bestätigen, was von einer guten Vorarbeit zeugt und eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik voraussetzt. Hier wird einmal mehr die Sinnhaftigkeit von einer gut überlegten Hypothesenbildung deutlich und zeigt die wichtige Orientierungshilfe während des Forschungsprozess.

## **6.2 Ein Anwendungsbeispiel der Sozialen Arbeit – Die Supervision**

Das folgende Kapitel versteht sich als möglichen Ansatz, Reflexionsmethoden der Sozialen Arbeit mit den bereits bestehen Bewältigungsstrategien der Callcenteragenten zu verbinden. Diese Überlegungen sind erste Schlussfolgerungen, bezogen auf die erhobenen Ergebnisse und stellen eine Tendenz dar, in welche Richtung sich anschließende Forschungen orientieren können. Neben der Supervision wären auch Methoden der Mediation oder der Klientenzentrierten Gesprächsführung interessant. Die genaue Betrachtung möglicher Anwendungsgebiete sprengt leider den zeitlichen Rahmen, weswegen der Fokus zuerst auf der Supervision liegt. Bei dieser Möglichkeit der reflektierende Tätigkeit zeigen sich bereits erste Parallelen in Bezug auf die Forschungsergebnisse. Wie z. B. Der Wunsch nach einer Vertrauensperson die projektunabhängig den Agenten beratend zur Verfügung steht oder die genaue Differenzierung der Mitarbeiter zwischen der eigenen Wahrnehmung als Individuum und als Kundenberater. Des Weiteren können die Callcenteragenten die Anrufer auf emotionaler Ebene abholen und unterscheiden zwischen dem „Sach-Ohr“ und dem „Persönlichen-Ohr“. Es bedarf keiner Aufklärung, dass Frust und Beleidigungen der Anrufer im seltensten Fall direkt mit dem Kundenberater in Verbindung stehen. Fest steht, dass die Mitarbeiter des Dialogmarketing aktiv reflektieren, unabhängig ob ihnen die gängigen Fachbegriffe geläufig sind oder einfach aus dem Bauch heraus gehandelt wird. Und genau dieses Bauchgefühl, welches auf unzähligen Erfahrungen gebettet ist, kennt die Soziale Arbeit nur zu gut und nicht selten wird dies Teil des eigenen professionellen Handelns. Die

Beratende Tätigkeit in der Sozialarbeit und die in der dienstleistungsorientierten Kundenbetreuung liegen sehr nah beieinander. Hier kristallisieren sich erste Eckpunkte für eine mögliche 'Do it Yourself' Reflexionsmethode, denn wie die Callcentermitarbeiter in dem vorliegenden Forschungsansatz bereits gezeigt haben: *Reflektieren kann jeder!*

Die Soziale Arbeit versteht unter einer Supervision eine Methode, die hilft, das berufliche Handeln zielgerichteter und zufriedener, im Hinblick auf die jeweils gestellten Aufgaben, zu gestalten. Die Supervision ist ein Instrument zur qualifizierten Bewältigung beruflicher Fragestellungen. Der inhaltliche Schwerpunkt ist die Reflexion der für professionelle Zusammenhänge relevanten Arbeitsbeziehungen und Arbeitsprozesse – man könnte auch sagen: das „Selbstverständliche“ zum Thema machen.<sup>226</sup> In der Regel führt eine Supervision ein sogenannter Supervisor durch. Dieser wird beauftragt, wenn die persönlich belastenden Erfahrungen in der Arbeit so reflektiert werden sollen, dass die Dienstleister ihre Leistung verbessern können.<sup>227</sup> Die Organisation in der ein Mitarbeiter tätig ist, bekommt eine besondere Bedeutung. Kein Mensch handelt in einer Organisation ohne selbst dabei zu sein. Ein Mitarbeiter bringt immer sich selbst und seine Persönlichkeit mit an die Arbeitsstelle. Die Organisation fordert jedoch nur spezifische Leistungen ab, Selbstdarstellungsinteressen und persönliche Gefühle werden dabei nur wenig beansprucht. Weil die Arbeit selbst rational organisiert ist, bleibt der Arbeitende mit dem was er gerne möchte, oft ungehört bzw. in seiner eigenen Darstellung ungesehen.<sup>228</sup> Dieser Differenz versucht die Supervision entgegenzuwirken. Betrachtet man die Ergebnisse der vorliegenden Forschung wird deutlich, dass diese Spannung zwischen Mitarbeiter und Organisation oft den Ursprung für Unzufriedenheit und Demotivation darstellen. Der Beruf des Callcenteragent wird als Tätigkeit mit hohem Standardisierungsgrad bezeichnet, die vorrangig nach außen gerichtet ist.<sup>229</sup> Wie schon mehrfach erwähnt wird damit die Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen bezeichnet. Das Setting einer Supervision kann sich unterschiedlich gestalten. Die Durchführung wird mit Vorliebe an einem neutralen Ort gestaltet, damit alle Teilnehmer sich öffnen können, ohne das berufliche Umfeld im Nacken zu haben. Der Supervisor leitet das Vorgehen an. Zuerst werden relevante Themen aufgezählt. In der Gruppe wird entschieden bei welcher Herausforderung man gemeinsam in die Tiefe geht. Es werden verschiedene Sichtweisen gesammelt und der Supervisor versucht die genaue Problematik herauszuarbeiten. Hier gibt es in der Praxis viele Vorgehensweisen und für jedes Berufsfeld zugehörige Handlungsmöglichkeiten aus der Literatur. In einem Call-

---

226 vgl. Walther, I.; Supervision – den beruflichen Alltag professionell reflektieren, Band 2; Studien Verlag Ges.m.b.H., Innsbruck; 1998; S. 11

227 vgl. Kühl, S.; Coaching und Supervision, Zur personenorientierten Beratung in Organisation, Lehrbuch; VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2008; S. 27

228 vgl. a. a. O., S. 28

229 vgl. a. a. O., S. 30

center zeigt sich die Umsetzung einer Supervision als denkbar unmöglich. Aber einzelne Punkte können herausgenommen und für eine effektive Reflexion genutzt werden. Meistens ist der Blick einer neutralen Person, auf die eigenen persönlichen Herausforderungen, das effektivste Werkzeug, um diese lösungsorientiert zu bearbeiten und den Horizont für neue Sichtweisen zu öffnen. Besonders im Dienstleistungsbereich des Beschwerdemanagements wird der Mitarbeiter täglich negativem Input ausgesetzt. Hier ist es signifikant für eine funktionierende Seelenhygiene, zu beruflichen Themen einen gesunden Abstand einzuhalten. Damit zeigt sich die Methode der Supervision als sinnvoller Ansatz für das reflektierende Arbeiten mit Callcenteragenten.

### **6.3 Kritische Auseinandersetzung mit dem Forschungsprozess**

Ein wichtiger Punkt bildet die kritische Auseinandersetzung mit dem vorliegenden Forschungsprozess. Hier gilt es das Vorgehen zu reflektieren und Schwachstellen aufzuzeigen. Zu Beginn lässt sich der Forschungsprozess überwiegend positiv darstellen. Der komplette Bereich der Datenerhebung gestaltete sich problemlos. Der Feldzugang, wie auch die Durchführung der Gruppendiskussion waren angenehme Prozesse, die vor allem den persönlichen Horizont maßgeblich erweitert haben. Die zentrale Problematik lag in der falschen, vor allem zeitlichen, Einschätzung einer derartigen Untersuchung. Wie das Thema der Masterarbeit vermuten lässt, sollte zusätzlich, zu dem erhobenen Ist-Zustand, noch eine eigene Reflexionsmethode für Callcenteragenten entwickelt werden. Das war das ursprüngliche Ziel, welches konzipiert wurde. Jedoch wurde relativ schnell deutlich, wie viel Arbeit hinter einer qualitativen, empirischen Forschung steckt. Zusätzlich muss bedacht werden, dass mit dieser Masterarbeit der erste eigenständig durchgeführte Forschungsansatz dargestellt wird und viele sinnvolle Theoriestunden in das Studieren von Fachliteratur investiert wurde. Somit ist die Entwicklung der eigentlichen 'Do it Yourself' Reflexionsmethode zeitlich nicht umsetzbar. Dafür konnte ein aufschlussreicher Ist-Zustand ermittelt werden, welcher sicherlich für eine aufbauende Studie von Nutzen sein wird bzw. eine solide Grundlage darstellt. Wenn man den beiden Oberkategorien der Bewältigungsstrategien und der Wünsche und Verbesserungsvorschläge eine intensive Betrachtung schenkt, wird deutlich in welche Richtung sich diese Reflexionsmethode entwickelt hätte. In gewisser Weise handeln die Callcenteragenten bereits 'Do it Yourself'. Ein Faktor welcher ebenfalls einer kritischen Betrachtung unterzogen wird, ist das alleinige Forschen. Damit bleibt bei den Ergebnissen immer eine gewisse Subjektivität hängen. Sicher wurden die erhobenen Daten mit Personen aus dem näheren Umfeld besprochen oder ausgewertet. Aber kei-

ner steckte so tief im Forschungsprozess, um als zweiter Forscher betitelt zu werden. Daraus resultieren zwei Kritikpunkte: zum einen die falsche Einschätzung, welches Zeitvolumen solch ein Prozess mit sich bringt und zum anderen das alleinige agieren. Wie in der Gruppendiskussion von den Callcenteragenten bereits angesprochen, sind Fehler da, um aus ihnen einen produktiven Nutzen zu ziehen und sie für zukünftige Vorgehensweisen zu optimieren.

## 6.4 Fazit

Das persönliche Interesse, die Thematik der Callcentertätigkeit mit der Sozialen Arbeit zu verknüpfen, fand ihren Ursprung noch weit vor dem Beginn des vorliegenden Forschungsprozess. Das gesamte Masterstudium der Sozialen Arbeit wurde mit der Nebentätigkeit als Callcenteragent bestritten. Man bedenke das die Kundenbetreuung bereits den Puffer zwischen Bachelor und Master darstellte. Wenn man es genau betrachtet, war das Callcenter schon ein fester Bestandteil der Lebenswelt, bevor die erste Immatrikulationsbescheinigung ausgestellt wurde. Und doch wurden die Parallelen zur Sozialen Arbeit mit jedem Semester deutlicher. Ein Telefondienstleister ist ausschließlich in einer beratenden Tätigkeit einzuordnen. Und der Anrufer bestimmt den Verlauf des Beratungsgesprächs, nicht selten werden dabei Eheproblematiken oder der Standpunkt zu aktuellen politischen Themen diskutiert. Der Callcenteragent als Mediator oder Paartherapeut – sicher eine amüsante Vorstellung, die jedoch in der Praxis gängige Inhalte darstellt. Als sich das letzte Semester ankündigte und die Findungsphase für die Masterthesis begann, war schnell klar, dass dieses Phänomen einer genaueren Untersuchung bedarf. Warum können sich Tätigkeitsbereiche, die sich in ihrer Praxis so sehr ähneln nicht gegenseitig unterstützen? Kann sich das Dialogmarketing von der professionellen Tätigkeit der Sozialen Arbeit inspirieren lassen? Ist nicht jedes Individuum in der Lage sein Handeln zu reflektieren? Die Fragen wurden nicht weniger und das Interesse war geweckt. Die Idee war eine Reflexionsmethode für Callcenteragenten zu konzipieren. Doch wo fängt man bei so einem Vorhaben am sinnvollsten an? Als logischer erster Schritt resultierte eine genaue Betrachtung der aktuellen Situation am Kundentelefon. In wie weit wird unter Callcenteragenten bereits aktiv das eigene Handeln reflektiert? Ein Ist-Zustand musste ermittelt werden, der detailliert aufzeigt welche Grundlagen bestehen und wo Hilfestellungen benötigt werden. Im Forschungsprozess wurde schnell deutlich, dass diese qualitative, empirische Erhebung bei weiten mehr Zeit und Zuwendung bedarf als in den Vorüberlegungen einkalkuliert. Die Aufzeichnung der aktuellen Lage kristallisierte sich schnell als Kernstück der vorliegenden

Masterarbeit heraus. Doch war diese ebenso inspirierend und motivierend, wie die ursprüngliche Idee. Als erste eigene durchgeführte Studie zeigt sich hier, vom Feldzugang bis zur Darstellung der erhobenen Ergebnisse, die Bestätigung der ersten jungfräulichen Fragestellungen. In dieser Masterarbeit ist eine solide Grundlage dokumentiert, die einen ersten Schritt in das umfangreiche Projekt der Zusammenführung von Callcenter und der Sozialen Arbeit aufzeigt. Wenn man dem weiteren Ausblick Beachtung schenkt, bleiben natürlich einige Fragen offen. Was zeigt sich weiterhin problematisch? Welchen Fragen bleiben ungelöst? Sicher ist mit diesem Forschungsansatz noch kein Garant geschaffen, eine flächendeckende Motivationshilfe für das Dialogmarketing zu erschaffen. Dafür müsste eine weitere Untersuchung erfolgen, am effektivsten in der Form einer Dissertation. Die persönliche Erfahrung zeigt, dass dieses Thema sich vor allem als zeitintensiv gestaltet. Weiterführend könnte man zusätzliche Gruppendiskussionen durchführen und beim Feldzugang auf eine gute Mischung verschiedener Callcenter wertlegen. Eventuell wäre sogar der Vergleich verschiedener Bundesländer sinnvoll. Die Altersspanne der Teilnehmer könnte größer angesetzt werden und eventuell wäre ein Einbezug der Teamleiter von Vorteil. Es zeigen sich viele Eckpunkte, die einen Vergleich verdient hätten. Um eventuell daraus einen kleinen Methodenkoffer zu entwickeln, der einige effektive Reflexionsmethoden bereit hält, die *jeder* Callcenteragent anwenden kann. Denn darin lag und liegt nach wie vor das Grundinteresse. Das Hinterfragen der eigenen Tätigkeit für jeden zugänglich zu machen. Aus der Behauptung „*Reflektieren kann jeder!*“ eine Möglichkeit entstehen zu lassen, mit deren Hilfe die Mitarbeiter im Dialogmarketing ein Stück weit emotionale Entlastung erfahren können. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mit dieser Arbeit ein Grundstein gelegt wurde, der erste Einblicke in die große und mitunter auch verwirrende Welt der kommerziellen Kundenberatung aufzeigt. Damit weitverbreitete gesellschaftliche Vorurteile wie zum Beispiel „*Call Center seien die Landplage des 21. Jahrhunderts*“<sup>230</sup> ein Stück weit entschärft werden und deutlich wird, dass die Tätigkeit im Kundenservice eine wichtige und zukunftsorientierte Perspektive darstellt.

---

230 Gerd Billen, Bundesverband der Verbraucherzentralen; In: <https://www.youtube.com/watch?v=D0NkJl6ec-8&index=3&list=PL0JTU77EqVPaOck3CPiglrp-CS-TG6SG6>; Abzocke am Telefon – Günter Wallraff undercover; 2011 (letzter Aufruf 21. 08. 2015)

ACW	-	After Call Work - Die Zeit zwischen den Anrufen, die der Agent zur Nachbereitung benötigt.
<i>Adherence to Schedule</i>	-	<i>Anwesenheit am Arbeitsplatz. Drückt aus, wie lange die Mitarbeiter während einer Schicht zur Gesprächsführung zur Verfügung standen und wann sie zur Bearbeitung von Gesprächen verfügbar waren.</i>
Agent	-	Der Agent ist der [Callcentermitarbeiter], der die direkte Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden bildet. Daher vertritt er eine wichtige Position im [Callcenter].
Agent ID	-	Identification Number; die einem Agenten zugeordnete Nebenstelle. Jeder Agent erhält eine ID.
AHT	-	<i>Average Handle Time</i> . Bearbeitungszeit eines Anrufs. Die durchschnittliche Zeitdauer, in der ein Anruf innerhalb einer Servicegruppe verarbeitet wurde.
All Trunks Busy (ATB)	-	Der Zustand einer Leitungsgruppe, wenn alle Leitungen besetzt sind. Die Leitungsgruppe kann in diesem Zustand keine neuen <i>Inbound</i> - oder <i>Outbound</i> -Anrufe annehmen.
Assessment Center	-	Ein Testverfahren im Rahmen der Personalauswahl, um die Eignung von Bewerbern zu diagnostizieren. Anhand von Simulationen typischer Aufgabenstellungen werden die Bewerber meist in Gruppen über einen gewissen Zeitraum hinweg von Prüfungsteams beobachtet, bewertet und ausgewählt.
Auto Wrap-up	-	Die <i>ACD-Anlage</i> ist so programmiert, dass der Mitarbeiter nach Beendigung eines Gespräches automatisch auf den Zustand „ <i>Nachbearbeitungszeit</i> “ eingestellt ist. Ist der Mitarbeiter mit der Bearbeitung des Vorganges fertig, stellt er sich wieder manuell auf „Available“.
Automatic Call Distributor	-	Kernstück der [Callcentertechnik]. Ein Telefonsystem im [Callcenter], das ankommende Anrufe nach vorprogrammierten Systematiken automatisch zu freien Mitarbeitern des [Callcenters] leitet und ausführliche Statistiken erstellt. Anrufer, die nicht sofort bearbeitet werden können, leitet die ACD-Anlage in eine

231 Alle im Glossar verwendeten Beschreibungen sind zitiert aus: Fojut, S.; Call Center Lexikon, Die wichtigsten Fachbegriffe der Branche verständlich erklärt; GWV Facherverlage GmbH, Wiesbaden; 2008

		<p><i>Warteschleife</i>, in der ihnen eine Ansage vorgespielt wird. Damit erhalten Anrufer auch bei großen Anrufvolumina durch intelligente Warteschleifenfunktionen kein Besetztzeichen.</p>
Available Time	-	Die gesamte Zeit in Sekunden, die die Mitarbeiter in der Arbeitszeit verfügbar waren.
Back-Office	-	Anrufe, die nicht auf Anhieb von den [Callcentermitarbeitern] beantwortet werden können, werden ins Back-Office zu Experten weitergeleitet.
Benchmark	-	Im Qualitätsmanagement meint Benchmarking den Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen anhand von Kennzahlen mit denen anderer vergleichbarer Unternehmen.
Beschwerdemanagement	-	Es umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen mit Kundenbeschwerden unternimmt. Ziel ist es, sowohl die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit herbeizuführen, als auch die dadurch entstandenen negativen Auswirkungen auf das Unternehmen zu minimieren.
Billing	-	Beschreibt die offline Tätigkeit der Rechnungsabteilung eines Unternehmens.
Burnout	-	[Callcenterarbeit] erfordert ein hohes Maß an Belastbarkeit. Überforderung, Stress, Hektik oder auch einseitige Routinearbeit können zum „Ausgebrannt-Sein“, zum Burnout führen. Anzeichen dafür sind z. B. Apathie und Lethargie. Lösungsmöglichkeiten beispielsweise durch präventives und akutes Stressmanagement, Einstellung neuer Arbeitskollegen zur Entlastung, Lohnerhöhung.
BUW	-	BUW ist ein Outsourcing- [Callcenter] in Leipzig.
Call	-	Jede Art von Kundenkontakt per Telefon, Fax, E-Mail. Häufig steht Call auch für persönlichen Kontakt. Elektronische Interaktion mit dem Zweck des Informationsaustausches.
[Callcenter]	-	Ein Ort, von dem aus Anrufe in großer Menge getätigt beziehungsweise entgegengenommen werden. Die Anrufe können aus Marketing-, Verkaufs- oder zu Informationszwecken erfolgen.
CCC	-	<i>Competence Call Center</i> ist ein Outsourcing- [Callcenter] in Leipzig.
closed duplicate	-	Status eines Servicerequest. Bedeutet der Anrufer

wurde nicht abschließend bearbeitet.

Customer Care	-	Das Unternehmen geht von sich aus auf den Kunden zu, indem es z. B. aktive Anrufe tätigt. Je nach Unternehmen und Branche kann das Customer-Care-Konzept verschiedene Anwendung finden. So schließt es „Follow-up“-Anrufe ein, die sicherstellen sollen, dass der Kunde den Service oder das gewünschte Produkt erhalten hat. Eine weitere Möglichkeit sind fortlaufende Programme, bei denen den besten Kunden besondere Angebote gemacht werden, sowie Anrufe bei Kunden, um sie an eine Bestellung zu erinnern.
ebp	-	Interne Fachabteilung eines Projektes.
Front-Office	-	[Callcentermitarbeiter] beantworten eingehende Anrufe direkt und nach Möglichkeit sofort. Schwierige Fragen geben sie in ein <i>Back-Office</i> weiter.
Handling Time	-	Die Zeit, die ein Mitarbeiter bei <i>Inbound</i> -Anrufen mit Sprechen verbringt und für die <i>Nachbearbeitung</i> benötigt.
Headset	-	Das Werkzeug der Agents in einem [Callcenter]. Dieses Hör-/Sprechsystem besteht aus einem Kopfhörer und einem Mikrofon und erfüllt in seiner technischen Zusammensetzung die gleichen Aufgaben wie ein Telefonhörer. Als Vorteile für den Einsatz von Headsets werden immer wieder angegeben: Der Agent hat beide Hände frei und kann z. B. gleichzeitig die PC-Tastatur bedienen.
Hotline	-	Über die Rufnummer einer Hotline gelangt ein Kunde immer an ein bestimmtes Angebot. Das können Informationen, Produkte oder auch die Möglichkeit einer Bewerbung bei dem Unternehmen sein. Häufig werden für Hotlines <i>Servicenummern</i> verwendet.
Inbound	-	Anrufe, die von außen in das Unternehmen eingehen (auch passives Telefonmarketing).
Inhouse [Callcenter]	-	Der Betrieb eines Inhouse [Callcenters] steht im Gegensatz zum <i>Outsourcing</i> der [Callcenteranwendungen]. Inhouse [Callcenter] sind demnach Abteilungen oder Gesellschaften, die zu einem Unternehmen gehören, dessen Hauptzweck nicht im Betreiben eines [Callcenters] besteht.
Internal Coaching	-	Die Möglichkeit Fehler von anderen Mitarbeitern bzw. anderen Callcenteragenten intern weiter zu



Nachbearbeitungszeit	-	<p>leiten.</p> <p>Die Arbeit, die nach dem Beenden des Gespräches nötig ist (zum Beispiel Ausfüllen von Formularen, Briefe verfassen, Ablage, Führen weiterer ausgehender Telefonate etc.). Der Mitarbeiter ist während der Nachbearbeitungszeit nicht für die Entgegennahme weiterer Gespräche verfügbar.</p>
Outbound	-	<p>Unter Outbound-Gesprächen werden von einem [Callcenter] ausgehende Gespräche verstanden – meist Verkaufsgespräche, Gespräche zur Adressqualifizierung, Terminvereinbarungen oder Anrufe zur Marktforschung. Man spricht auch von aktivem Telefonmarketing.</p>
Outsourcing	-	<p>Beim Outsourcing werden bestimmte Aufgabenbereiche an externe spezialisierte Dienstleister abgegeben. So können in der [Callcenterbranche] <i>Telemarketing</i>-Aktionen komplett oder teilweise ausgelagert werden.</p>
Qualitätsmessung	-	<p>Wichtige Ziele von Dienstleistungsunternehmen sind Kundenorientierung und hohe Servicequalität. Um dafür die richtigen unternehmerischen Entscheidungen treffen zu können, ist die detaillierte Kenntnis des Qualitätsstatus notwendig. Und dies sowohl aus Sicht des Kunden als auch aus Sicht des Unternehmens. Zur Qualitätsmessung gehört die Ermittlung erfolgreicher/fehlerhafter Durchführungen und von Fehlerwahrscheinlichkeiten sowie die Durchführung von Fehlerbaumanalysen.</p>
Queue	-	<p>Warteschleife</p>
Skill	-	<p>Bezeichnet eine besondere Fähigkeit eines [Callcentermitarbeiters], nach dem gegebenenfalls die Personaleinsatzplanung organisiert werden kann.</p>
SR	-	<p>Service Request. Die virtuelle Maske eines Anrufers. Hier sind seine Kundendaten und bisherigen Kontaktaufnahmen dokumentiert</p>
Teamleiter (TM)	-	<p>Auch Teamleader oder Gruppenleiter. Ist verantwortlich für die Führung einer Gruppe oder eines Teams im [Callcenter].</p>
Telemarketing	-	<p>Marketing, Verkauf und Service per Telefon. Unterschieden werden aktives und passives Telefonmarketing, wobei mit Telefonmarketing in erster Linie aktives Telefonmarketing in Verbindung gebracht wird.</p>

Unify	-	Software mit der die [Callcenteragenten] die Kundenkontakte bearbeiten und dokumentieren.
Warteschleife	-	Engl. Queue. Ist eine sofortige Entgegennahme des Kundengesprächs durch einen Agent nicht möglich, wird der Anrufer in eine Warteschleife eingereiht, in der er durch automatische Ansagen beispielsweise Informationen zu Produkten erhält.
Wissensdatenbank (CSKB)	-	Eine Datenbank, auf die während des Telefongesprächs zugegriffen werden kann. Hier werden Fehler und Lösungsmöglichkeiten gespeichert. Der Mitarbeiter gibt die Anfrage des Anrufers in seinen Computer ein und erhält einen Antwortvorschlag am Bildschirm.

## Literaturverzeichnis

Brockhaus Enzyklopädie Band 5 BUCI – COME, 21., völlig neu bearbeitete Auflage; F.A. Brockhaus GmbH, Leipzig; Bibliografisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim; 2006

Brockhaus Enzyklopädie Band 6 COMF – DIET, 21., völlig neu bearbeitete Auflage; F.A. Brockhaus GmbH, Leipzig; Bibliografisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim; 2006

Brockhaus Enzyklopädie Band 13 HURS – JEM, 21., völlig neu bearbeitete Auflage; F.A. Brockhaus GmbH, Leipzig; Bibliografisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim; 2006

Brockhaus Enzyklopädie Band 26 SPOT – TALA, 21., völlig neu bearbeitete Auflage; F.A. Brockhaus GmbH, Leipzig; Bibliografisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim; 2006

Bohnsack, R./Schäffer, B: Gruppendiskussionsverfahren, Wie kommt Wissenschaft zum Wissen?, Band 2; 2001; S. 324

Bohnsack, R.; Rekonstruktive Sozialforschung, Einführung in qualitative Methoden, 9. Auflage; Verlag Barbara Budrich, Opladen & Toronto; 2014

Dresing T., Pehl T.; Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse, Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 5. Auflage; Audiotranskription.de, Marburg; 2013

Fojut, S.; Call Center Lexikon, Die wichtigsten Fachbegriffe der Branche verständlich erklärt; GWV Facherverlage GmbH, Wiesbaden; 2008

Grobe, T.G., Steinmann, S.; Depressionsatlas – Auswertung zu Arbeitsunfähigkeit und Arzneiverordnungen; Techniker Krankenkasse, Hamburg; 2015

Heinze, T.; Qualitative Sozialforschung, Einführung, Methodologie und Forschungspraxis; Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München; 2001

Häder, M.; Empirische Sozialforschung, Eine Einführung, Lehrbuch, 2., überarbeitete Auflage; VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden; 2010

Kanning, U.P.; Förderung sozialer Kompetenzen in der Personalentwicklung; Hogrefe Verlag GmbH & Co.KG, Göttingen; 2007

Kühl, S.; Coaching und Supervision, Zur personenorientierten Beratung in Organisation, Lehrbuch; VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2008

Lamnek, S.; Gruppendiskussion, Theorie und Praxis, 2. Auflage; Beltz Verlag Weinheim und Basel; 2005

Lamnek, S.; Qualitative Sozialforschung, Band 2, Methoden und Techniken, 3., Korrigierte Auflage; Beltz Psychologie Verlags Union; 1995

- Lamnek, S. Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2005
- Mayring, P.; Einführung in die qualitative Sozialforschung, Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 5. Auflage; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 2002
- Mayring, P.; Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage; Beltz Verlag, Weinheim und Basel; 2010
- Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M.; Qualitative Sozialforschung, Ein Arbeitsbuch, 4., erweiterte Auflage; Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München; 2014
- Schaffer, Hanne; Empirische Sozialforschung für die Soziale Arbeit, Eine Einführung, 3., überarbeitete Auflage; Lambertus – Verlag, Freiburg im Breisgau; 2014
- Schirmer, D: Empirische Methoden der Sozialforschung, Grundlagen und Techniken; Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG, Paderborn; 2009
- Schühmann, F., Tisson, H.; Call Center Controlling, Ein Modell für die Planung, Kontrolle und Steuerung von Kundenservice-Centern; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2006
- Scupin, Y.; Call-Center-Management und Mitarbeiterzufriedenheit, Eine kausalanalytische Untersuchung; GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 2006
- Voß, G. Günter; Subjektiviert Taylorisierung, Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit; Rainer Hampp Verlag, München und Mering; 2007
- Wagner, S.F.; Betriebliche Sozialarbeit; Lambertus Verlag, Freiburg im Breisgau; 2001
- Walther, I.; Supervision – den beruflichen Alltag professionell reflektieren, Band 2; Studien Verlag Ges.m.b.H., Innsbruck; 1998
- Weinkopf, C.; Arbeiten für wenig Geld, Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland; Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main; 2007

## Anhang

## Kategorien Gruppendiskussion

Einleitung/ persönliche Daten der Teilnehmer	1. Identifikation mit dem Beruf Callcenteragent	2. Arbeitsalltag als Callcenteragent	3. Professionalität der Vorgesetzten	4. Persönliche Grenzen „Mein roter Knopf“	5. Bewältigungsstrategien	6. Wünsche & Verbesserungsvorschläge
	<b>1.1 Definition von Kundenservice</b>  <b>1.1.1 Anforderungen an den Agent</b>	<b>2.1 Schulung/Ausbildung</b>  <b>2.1.1</b> Persönlich Berufsbiografie <b>2.1.2</b> Qualität der Trainer <b>2.1.3</b> Vorbereitung auf Eskalationen	<b>3.1 Auswahl/Ausbildung der Vorgesetzten</b>  <b>3.1.1</b> Kompetenzen	<b>4.1 Gesprächsabbruch durch den Agent</b>  <b>4.1.1</b> Regeln für berechtigten Gesprächsabbruch <b>4.1.2</b> Verstoß gegen die Arbeitsvorschrift	<b>5.1 Eskalationen ohne Vorgesetzten</b>  <b>5.1.1</b> Zeit nach dem Eskalationsgespräch	
	<b>1.2 Kundenservice aus der Sicht eines Agent</b>  <b>1.2.1</b> Erwartungen an den Anrufer	<b>2.2 Arbeitsalltag</b>  <b>2.2.1</b> „Gute“ Arbeit leisten <b>2.2.2</b> Arbeitsumfeld & Kollegen <b>2.2.3</b> Gehalt	<b>3.2 Beziehung Agent - Vorgesetzter</b>  <b>3.2.1</b> Arbeitsbeziehung – Produktivität & Förderung <b>3.2.2</b> Persönliche Beziehung – Motivation & Seelenhygiene	<b>4.2 Umgang mit Anonymität</b>  <b>4.2.1</b> Beleidigungen ertragen	<b>5.2 Persönliche/ Individuelle Bewältigungsstrategien</b>	
		<b>2.3 Hintergrund der Berufswahl „Callcenteragent“</b>	<b>3.3 Reflexion durch Vorgesetzten</b>  <b>3.3.1</b> Mitarbeitergespräch (Coaching) <b>3.3.2</b> Umgang mit Eskalationen	<b>4.3 Was nehme ich mit „nach Hause“?</b>		
			<b>3.4 Sanktionen &amp; Abmahnungen</b>  <b>3.4.1</b> Umgang & Transparenz			

## Auswertung Gruppendiskussion

Kategorien	Fundstelle	Theoretische Verdichtung	Zeile	p/n
Einleitung			1 – 31	
Persönliche Daten der Teilnehmer				
	„Mein Name ist Marlon Fink. Ich ähm arbeite im CCC Leipzig für das Projekt eBay.“	Callcenter: CCC Leipzig Projekt: eBay	34	
	„Mein Name ist Claudia Bobs. ...während meiner Zeit beim eBay Kundenservice. Momentan ähm arbeite ich bei Avocis für Bosch/Siemens Haushaltsgeräte. Also dazwischen war ich ungefähr zwei Wochen bei Unistar.“	Callcenter: CCC Leipzig, aktuell Avocis Leipzig Projekte: eBay, aktuell Bosch/Siemens Haushaltsgeräte	45 – 56	
	„Ich bin Sören Monk. Bin jetzt seit Juni 2012 im CCC. War vorher anderthalb Jahre bei der TAS AG. Und davor zweieinhalb Jahre bei BUW. Jetzt telefonier ich für eBay. Vodafone ... Neckermann ... Mein Mobile“	Callcenter: TAS AG, BUW, aktuell CCC Leipzig Projekte: Vodafone, Neckermann, Mein Mobile. aktuell eBay	73 – 89	
	„Also ich bin die Erika West. Ähm ich bin. Oder ich war jetzt ca. drei Jahre im CCC. Ich war zwei oder drei Monate bei Kabel Deutschland. Hab da für Kabel Deutschland und Vodafone telefoniert.“	Callcenter: CCC Leipzig Projekte: eBay, Kabel Deutschland	100 – 108	
	„Ich bin Raik Grün. ... Und so bin ich zum CCC gekommen.“	Callcenter: CCC Leipzig	114 – 117	
	„Ich bin Kia Pflaume. Ich habe ähm 2013 im Juli auch im CCC angefangen. Bei eBay. ... War vor sechs oder sieben Jahren mal bei der FGM. Forschungsgruppe Medien.“	Callcenter: FGM, CCC Leipzig Projekte: eBay	124 – 126	



1. Identifikation mit dem Beruf Callcenteragent				
1.1 Definition von Kundenservice				
	„Mein Job ist es jedem Anrufer in den Arsch zu kriechen?“	Grundreiz durch Moderator	141 – 142	
	„Ja. Das ist Kundenservice.“	Wiedergabe des Grundreizes als Definition von Kundenservice am Telefon	145	-
	„Leider ja. Weil der Kunde das haben WILL.“	Bestätigung des Grundreizes als Bedürfnis der Anrufer bzw. Nutzer von Service Telefonangeboten.	147	-
	„Die Gesellschaft allgemein wird ja im Endeffekt da rein geschoben. ... Deutschland ist ja bloß in diesem Kundenservice Wahnsinn durch die Ami's. Genau. Wären die Ami's nicht so mit ihrem 24 Stunden Scheiß beschäftigt. Alles hat 24 Stunden offen für jeden. Das halt dem Kunden gesagt wird das er das darf. Das wird ihm ja alles vorgelegt, dass es so sein soll. Das ist es ja die Moral ist, dass man so leben soll. Das man alles in den Arsch geschoben bekommt, wenn man irgendwo anruft.“	Vergleich mit der Servicelandschaft in Amerika. Eine Erreichbarkeit rund um die Uhr als Grundlage von guter Kundenbetreuung. Dem Verbraucher wird dadurch eine verschobene Normalität von Problemlösung suggeriert.	149 – 156	-
	„Bei Vodafone war es zum Beispiel so, wenn du dort am Telefon ausgerastet bist, dann haste die Gutschrift bekommen. Haben die Leute lieb und nett gefragt, dann nicht.“	Kulanzgutschriften werden beim Kundenservice von Vodafone schneller bei einem negativen, fordernden Anrufer vergeben, als bei einer normalen Anfrage.	159 – 160	--
	„Ist ja das eben auch Geld davon abhängt, was mit unter die Kunden von dir halten. ... Aber trotzdem weiß man das ja manchmal nicht, ob jetzt der Mensch da ganz lieb am Telefon ist und die hinterrücks eine rote Bewertung reinhaut. Weil er mit der ganzen Thematik nicht zufrieden ist.,“	Das monatliche Gehalt kann durch einen Bonus aufgestockt werden. Das Erreichen der dazu benötigten Punkte, ist von den Bewertungen der Anrufer abhängig.	196 - 202	-
	„Der Kundenservice muss aber auch demjenigen helfen der ihn anpöbelt, selbst wenn der in der Gosse	Das Problem wird in der bedingungslosen Hilfsbereitschaft eines Kundenservice gesehen. Die	1739 – 1740	-

	wohnt. Das ist das Problem“	persönlichen Rechte eines Callcenteragent geraten in den Hintergrund.		
	<b>„Das ist wieder diese Frage Kunde ist König. Ist den Kunde denn König?“</b>	Grundreiz Moderator	1742	
	„Kunde ist König. Wir sind Kaiser. Muss man in dem Moment so krass sagen. Wir müssen dem Kunden das Gefühl geben er ist in dem Moment der König. Trotz allen legen die Spielregeln wir als Kaiser dann fest.“	Dem Anrufer wird suggeriert das er bei der Nutzung von Servicetelefonangeboten „König“ ist. Im Hintergrund haben trotzdem die Callcenteragenten administrativ und technisch mehr Möglichkeiten.	1746 – 1748	+/-
<b>1.1.1 Anforderungen an den Agent</b>				
	„... wo man im Endeffekt keine Privatzeit mehr für sich selber hat.“	Das Privatleben muss in den Hintergrund gerückt werden.	153	-
	Du bist eigentlich quasi gezwungen den Leuten in den Arsch zu kriechen. Damit dein Geld nicht flöten geht.	Gespielte Freundlichkeit damit das Monatsgehalt durch einen Bonus gesteigert werden kann.	205 – 206	--
	„Am Anfang hab ich noch normal telefoniert. Also ganz normal, wie du halt zuhause telefonierst. Und irgendwann hab ich halt gemerkt, ich krieg scheiß Bewertungen dafür. ... Dann hab ich meine Stimme umgestellt. Ich kling wie eine Porno Stimme am Telefon. (lautes lachen) Es ist wirklich wahr. Aber seitdem sind die freundlich, sind nett, geben mir positive Bewertungen.“	Authentisches Verhalten bringt am Telefon nicht die gewünschte positive Bewertung der Anrufer. Dementsprechend wird auch der Bonus nicht erreicht. Der Callcenteragent trainiert sich eine künstlich, angenehm klingende Stimme um mehr Gewinn zu erzielen.	210 – 214	-
	„Das machst du nicht lang mit. Das Verspreche ich dir. Genau dasselbe hab ich auch gemacht. Ich hab auch so eine scheiß Porno Stimme am Telefon.“	Die künstliche Stimmlage zehrt an den eigenen Kräften.	218 – 219	-
	„Du bist doch nicht am Telefon um nicht zu sein wer du bist.“	Authentizität am Telefon. Sie selbst als Individuum treu bleiben.	229	--
	"Können sie nicht mal was anderes am Telefon sagen außer nur 'ja' und 'ok'?" Aber was willst du denn auch irgendwann sagen? Nach acht Stunden telefonieren?“	Es zeigt sich als schwierig durchgängig gute, sprachliche Leistungen zu erzielen.	235 - 236	-

„Ja du kannst nicht mehr. Du fühlst dich so ausgelaugt und leer einfach. Da ist nichts mehr. Das ist nur Leere.“	Lange Arbeitszeiten und monotone Aufgaben wirken sich negativ auf die Motivation aus.	238 – 239	--
„Das macht halt das Fließbandprinzip noch zusätzlich. Weil sobald du auflegst klingelt es ja gleich wieder.“	Abarbeiten der Anrufer wie am Fließband. Keine Möglich der Entspannung.	241 – 242	-
„Will nicht sagen das, dass jeder Kunde am Telefon erwartet. Ich glaube da echt, dass da viele dabei sind, die ganz normal anrufen. Den sagst du was Phase ist und da ist alles cool.“	Darstellung der Tatsache, dass nicht jeder Anrufer negative Absichten hat. Mit dem größeren Teil der Kunden ist ein freundliches und produktives Arbeiten möglich.	244 – 245	+/-
„Das Problem ist bloß, dass die die negativ auffallen oder wo du dir denkst "so ein Wichser!" die musste ja trotzdem genauso behandeln wie alle anderen.“	Problematik das die negativen Anrufer trotzdem mehr Präsenz im Arbeitsalltag haben.	246 – 247	-
„Ich finde das Problem ist halt auch, wenn so ein Kunde oder Mitglied reinkommt, ähm und dir erst einmal irgendwas vor den Latz knallt. Der meint ja nicht dich damit. Der meint das ja nicht persönlich. Aber ich finde das ist oftmals ein Problem für dich selber zu sagen ok, nimm das jetzt nicht persönlich.“	Die Schwierigkeit negative Kundenaussagen nicht persönlich zu nehmen. Vor allem Kritik am Unternehmen, geht im ersten Weg immer über den Kundenberater.	254 - 257	-
„Aber das muss immer so sein. Auch nach dem hundertsten Mal.“	Der Anspruch die komplette Arbeitszeit eine gleichbleibende, freundliche Abwicklung am Telefon bieten zu können.	261	-
„Aber die Ursache liegt ja nicht an dir. Sondern die haben ja irgendeine scheiß Erfahrung mit dem Konzern gemacht.“	Die Ursache für einen Anruf bei einem Kundenservice liegt meist an Unstimmigkeiten mit dem Unternehmen, nicht an der Person die den Anruf entgegen nimmt.	266 – 267	+/-
„...du bist eine Nummer. Du bist einfach nur eine scheiß Nummer die da sitzt. Die sich rechtfertigen muss für einen Dreckverein.“	Reduzierung des Mitarbeiters auf eine Nummer im System des Callcenters. Rechtfertigung für Fehler des Arbeitgebers als Schwerpunkt im Arbeitsprozess.	291 – 292	--
„Wie kriegst du den Kunden jetzt doch dazu das er dich mag.“	Wie kann man den Kunden überzeugen, dass der Callcenteragent für das Problem nicht verantwortlich ist. Aber gern helfen möchte.	302	+/-
„Du wirst an etwas gemessen woran du eigentlich	Dem Anrufer kann kein objektives Bild von dem	364	--

	effektive mitunter keinen Einfluss hast.“	betreuenden Callcenteragent gegeben werden.		
	„Und Kundenservice ist das besonders Schlimme halt. Das haste halt auf viele Sachen keinen Einfluss. Generell nicht.“	Der nicht vorhandene Zugriff auf interne Prozesse. Als Callcenteragent bleibt dir nur der gute Wille bzw. Hoffnung auf eine gute Bewertung.	371 – 372	--
<b>1.2 Kundenservice aus der Sicht eines Agent</b>				
	„Muss ich wirklich da telefonieren und denken ich muss jetzt die Mitglieder belehren. Warum? Ist doch viel zu viel Arbeit.“	Eine belehrende Tätigkeit gegenüber den Anrufern wird abgelehnt.	671 – 672	+/-
	<b>Was ihr für Erwartungen habt, wenn ihr einen Kundenservice kontaktiert?</b>	Grundreiz Moderator	1208 – 1209	
	„Ich erwarte genauso von meinem Kundenservice, wenn ich dort anrufe, dass die mit mir nett und sachlich reden können.“	Wenn man als Callcenteragent einen Kundenservice kontaktiert erwartet man den selben freundlich Umgang, den man ihn selber pflegt.	1231 – 1232	+
	„Man hat ja nie ein Gesicht als Callcentermitarbeiter. „	Als Callcenteragent hat man keine sichtbare Identität.	1257	--
	„Du redest auch ganz anders. Das wenn dort eine Sache ist die absolut nicht funktioniert würde es mir niemals einfallen den da drüben anzuschreien.“	Man achtet auf die eigene, respektvolle Kommunikation, wenn man selbst einen Kundenservice kontaktiert.	1259 – 1261	+
	„Die Betreuer-Hotline.“	Kundenservice als Seelsorge.	1281	-
	„Weil du bist ja sozusagen Blitzableiter.“	Callcenteragent wirkt wie ein Blitzableiter für die Problemlagen der Anrufer.	1283	-
	<b>„Wie Massentierhaltung nur mir Menschen.“</b>	Reizargument Moderator	2587	
<b>1.2.1 Erwartungen an den Anrufer</b>				
	„Das kann man aber trotzdem nett sagen so was.“	Trotz unerfreulicher Anliegen kann das Gegenüber freundlich bleiben.	1289	+/-

	<p>„Aber die haben doch am anderen Ende der Leitung genauso zu denken. Genauso diesen moralischen Anstand zu haben. Du gehst doch auch an dein Telefon ran wenn du den Kundenservice anrufst und sagst "Schön guten Tag mein Name ist ... Ich habe da mal eine Frage " oder "Hier ist meine Kundennummer" oder sonst ein Scheiß. ... Das sind ja so Dinge, wo ich mich jedes Mal Frage wieso stellt sich mein Gegenüber nicht darauf ein? Das er grad irgendwo anruft und um Hilfe bittet.“</p>	Die Erwartung, dass der Anrufer am anderen Ende der Leitung den gleichen moralischen Anstand pflegt wie der Mitarbeiter selbst. Die zu Beginn des Telefonates wichtigen Dinge bereit liegen, damit eine schnelle Abhandlung gegeben ist.	1862 – 1869	-
<b>2. Arbeitsalltag als Callcenteragent</b>				
<b>2.1 Schulung/Ausbildung</b>				
	<p>„Und in beiden Unternehmen hatte ich drei, vier, fünf, sechs, sieben Mal mehr Schulungen und Trainings als bei CCC. Ich bin aus dem BUW Unternehmen. Mal dahin gestellt wie sinnvoll das ist. Oder wie viel mir das bringt. Ich hatte dort ein Seminar für Reklamationsarbeiten gemacht. Ein Seminar für Schriftverkehr. Das ging über einen ganzen Tag. Also wirklich auch so einfache Sachen. Ein Seminar über Kommunikation am Telefon gehabt. Ein Seminar über Verkauf am Telefon.“</p>	Schulungen und Trainings zu verschiedenen und grundlegenden Themengebieten, helfen einem Callcenteragent nachhaltig seine Arbeit produktiv zu gestalten. Besonders einfache Übungen zur Kommunikation, Schriftverkehr oder Reklamationsbearbeitung wirken Ressourcen orientiert.	1356 – 1361	++
	„Ich wäre froh gewesen über ein paar mehr Trainings.“	Der Wunsch nach mehr Trainings ist vorhanden.	1401	-
	„Es findet ja auch keine Schulung statt. Es gibt keine internal Coachings mehr. Wie kann eine Firma wachsen? Wie kann der Kundenservice wachsen? Wenn man nicht mal einen Fehler weiter leiten kann.“	Das Bearbeiten von internen Fehlern durch den Agent wurde abgeschafft. Dieser Punkt beeinträchtigt das produktive Wachstum des Kundenservice.	1882	--
	„Wir hatten kein Kommunikations- Training. Nur so.“	Nicht jeder Agent konnte an einem Kommunikationstraining teilnehmen.	2298	-
	„Ich fand das Kommunikationstraining im CCC wirklich	Das Kommunikationstraining im CCC Leipzig	2315	--

	minderwertig.“	entsprach nicht den Vorstellungen.		
<b>2.1.1 Persönlich Berufsbiografie</b>				
	„Ich hab vorher im öffentlichen Dienst gearbeitet gehabt und wir haben da auch mehrere Lehrgänge und Schulungen dazu gehabt, wie du jemanden runter bringen kannst. Aber du hast den auch direkt vor dir. Ich hab im Harz4 Amt gearbeitet. Auch mit richtig schönen assi Pennern, die dann auf den Stuhl gepinkelt haben, während du mit denen redest. Du musstest halt damit klar kommen. Du konntest halt nicht ausrasten. Und in dem Moment bist du wirklich mit dir gefangen. Du musst das irgendwie zu Ende kriegen, weil der sitzt ja vor dir. So haste den wenigstens nur am Telefon und rein theoretisch kannst du ja wegdrücken. Hast zwar nun auch Probleme mit dem Arbeitgeber. Aber so hast du die Person noch vor dir. Du musstest einfach wegschieben.“	Der Agent kann von früheren Berufserfahrungen profitieren. Hier am Beispiel von der Tätigkeit im öffentlichen Dienst an der Arbeit im Jobcenter, direkt am Klienten. Lehrgänge zu Konfliktlösung und zur Beruhigung des Gegenübers bieten eine gute Grundlage für die Tätigkeit am Telefon.	2241 – 2249	-
	„Wie gesagt bei den anderen Arbeitgebern da hatten wir wirklich auch mal ein Mitarbeitergespräch. Hier ist das und das gelaufen. Also jetzt in den Hr4 Ämtern oder Rechtsämtern, wo du jetzt wirklich mit den Bürgern so mega Verkehr hattest. „	Im öffentlichen Dienst gab es reflektierende Mitarbeitergespräche zum Austausch aktueller Problemlagen.	2255 – 2257	-
	„Du hast gemerkt was du gemacht hast. Wenn ich jetzt das mit dem Callcenter vergleiche, wo ich den ganzen Tag auf einem Stuhl sitze. Für mich ist das persönlich überhaupt keine Belastung.“	Die Messung von körperlicher Belastung an früherer Tätigkeit in der Glasindustrie. Der Agent sieht die sitzende Tätigkeit in einem Callcenter als unbedenklich.	2994 – 2996	+
<b>2.1.2 Qualität der Trainer</b>				
	„Weil ähm das liegt wahrscheinlich auch ein bisschen an meiner Antipathie gegenüber Kraut Jamila aber	Erläuterung der Problematik mit einem Trainer, die den Agent mit einem Anrufer auf eine Stufe gestellt	2319 – 2322	--

	(lachen) ähm die hat uns da genauso scheiße behandelt, wie die Mitglieder uns behandelt haben. Also die hat uns angemotzt, wenn wir uns unterhalten haben. Die hat uns angemotzt wenn wir mal eine Minute zu spät gekommen sind.“	hat. Die Trainerin hat für keine angenehme Arbeitsatmosphäre gesorgt.		
	„Und ich kannte ja die Schulung mit Kiara. Und Kiara war wirklich toll.“	Der Agent zieht den Vergleich zu einer Schulung mit einem anderen Trainer, die als durchweg positiv wahrgenommen wurde.	2322 – 2323	++
	„Ja sie führt sich aber auf wie ein Oberlehrer. Und kommt dann mit der Klugscheißer Schiene. Das ist ja nicht nur das sie klugscheißerisch ist, sondern sie ist unangenehm klugscheißerisch. Sie mischt sich in jedes blöde Gespräch mit ein. Mit so einem blöden Spruch.“	Der Trainer behandelt die Schulungsteilnehmer nicht auf einer Ebene. Dadurch wird ein Gefühl der Arroganz vermittelt und die Professionalität wird in Frage gestellt.	2339 – 2341	--
	„Sie hat das halt einfach nicht rüber gebracht. Sie ist für mich kein kompetenter Lehrer. Oder kein kompetenter Mensch in dem Bereich.“	Kompetenzen des Trainers werden in Frage gestellt. Schulungsinhalte wurden dadurch nicht effektiv vermittelt.	2352 – 2353	--
	„Für mich war die Vertrauensperson immer Kiara, weil die einfach super angenehm war. „	Ein Trainer sticht besonders durch seine guten Leistungen hervor. Er wird sogar als Vertrauensperson bezeichnet.	2680 – 2681	++
<b>2.1.3 Vorbereitung auf Eskalationen</b>				
	<b>„Und was könntet ihr euch vorstellen, was müsste vielleicht in der Schulung schon passieren? Das man da besser darauf vorbereitet wird auf die ganze Sache.“</b>	Grundreiz Moderator	1578 – 1579	
	„Weil man muss sich dann ganz viel in den Kunden rein versetzten. Gerade in dem Moment. Man muss den dann emotional abholen. Sobald man das dann halt macht und kann und schafft. Dann geht das auch. Also wie gesagt bei mir gibt es kaum Leute die komplett eskalieren. Aber ich sehe es schon als Eskalation an, wenn die laut werden. Das ist eine Form von	Als Grundlage für eine Deeskalation muss sich der Agent auf die emotionale Ebene des Anrufers einlassen. Man begegnet dem Anrufer auf Augenhöhe und holt ihn bei seiner Problemlage ab. Das Einhalten dieser Punkte garantiert trotzdem keine erfolgreiche Deeskalation.	1599 – 1605	+

Eskalation. Also für mich ist eine Eskalation nicht automatisch der Punkt, dass ich einen Vorgesetzten hole. Selbst mich ein Mensch der mich schon anpisst am Telefon, empfinde ich persönlich als Eskalation.“			
„Ähm 90% so hart wie das klingt Eskalationsgespräche finden bei einer Frau am Telefon statt. Weil leider oftmals Männer eskalieren habe ich das Gefühl. Das machen die aber nicht bei mir. Und das machen die auch nicht beim Raik und das machen die auch nicht beim Fink wegen der Stimme.	Am häufigsten eskalieren männliche Anrufer, bei einem weiblichen Callcenteragent. Frauen wirken bei der Problembewältigung inkompetent.	1636 – 1639	+/-
„Es gibt aber auch viele die sich einfach von einer Frau nichts sagen lassen wollen.“	Viele männliche Anrufer würden die Betreuung durch eine Frau als unprofessionell bezeichnen.	1654	-
„Also mittlerweile bin ich da so dermaßen abgestumpft. Weil mir auch niemand beigebracht hat oder gezeigt hat wie man mit so Eskalationen umgeht. Bzw. wie man da persönlich damit umgeht, dass man das halt alles nicht so ähm persönlich nimmt und nicht mit nach Hause nimmt. Ich war lange Zeit immer der Meinung, dass ich das relativ gut schlucke. Und da einfach ein dickes Fell habe. Aber ich glaube das Unterbewusstsein sagt da was ganz anderes. Und das kannst du nicht beeinflussen.“	In den Schulungen haben Eskalationsgespräche keine Relevanz. Es gibt keine Lehrplaninhalte die sich mit diesem Punkt beschäftigen. Der Agent muss seinen eigenen Weg finden und stumpft zunehmend ab. Auch wenn der Mitarbeiter ein gesundes Selbstbewusstsein mitbringt, fehlt doch der richtige Umgang.	1794 – 1799	--
„Jetzt muss ich aber mal wieder sagen wegen Eskalation eben noch. Also gefühlsmäßig, dass CCC bereitet einen da überhaupt nicht darauf vor. Das muss ich wirklich sagen du wirst ins kalte Wasser geworfen. Du kriegst zwar die Nachricht, dass der TM das übernimmt. Aber in Endeffekt hast du da nicht viel von. Im Endeffekt wirst du damit alleine gelassen.“	Das CCC Leipzig bereitet die Callcenteragenten nicht auf Eskalationsgespräche vor. Man wird als Mitarbeiter in das kalte Wasser geworfen und fühlt sich mit der Problematik allein gelassen.	2238 – 2241	--
<b>Wo ist deine Grenze, wo du das nicht mehr mit dir machen lässt? Und das hilft mir bei diesem eBay Job unglaublich. Das ich bis zu einem gewissen Punkt. Und das haben wir ja in der Schulung überhaupt nicht mitbekommen. Da gab es nicht einen Tag wo es</b>	Reizargument Moderator	2579 – 2582	



	um uns ging.			
<b>2.2 Arbeitsalltag</b>				
	„Ja das ist aber wirklich so. Ich war ja am Anfang so entsetzt darüber, dass Leute gegangen sind die wirklich waren. Dass es keinen gestört hat. Weil ja immer wieder jemand neues dazu kommt.“	Als Callcenteragent ist man ein leicht ersetzbarer Mitarbeiter. Ein ständiges Rotationsprinzip.	2591	-
	„Und es wird auch niemand der wirklich gut ist honoriert dafür. Du selbst, obwohl du gute Zeiten hast darfst keine Überstunden absummeln (zu B5). Es wird keine honoriert.“	Für besondere Leistungen bekommt man keine Anerkennung.	2597 – 2598	--
	„Ich dachte am Anfang auch, hängst dich richtig rein. Schaffst irgendwie den Aufstieg in der ganzen Geschichte. Bis ich dann gemerkt habe, es interessiert niemanden ob du dort gut bist.“	Zu Beginn der Tätigkeit im Callcenter geht der Agent mit hohen Erwartungen an sich selbst heran. Häufig liegt ein interner Aufstieg im Fokus. Leider erfährt der Agent keine Wertschätzung und legt seine Pläne ad acta.	2603 – 2608	-
	„Bis ich dann gemerkt habe, es interessiert niemanden ob du dort gut bist.“	Der Agent erfährt für seine Leistungen keine Wertschätzung durch die Vorgesetzten.	2608	--
	„Nur die Zahlen müssen stimmen.“	Das wichtigste ist das Erreichen der vorgeschriebenen Ziele.	2610	-
	„Wenn du jetzt daran denkst Teamwork, Teamfähigkeit ist für die ein Fremdwort. Das gibt es da gar nicht. Dieses Wort Teamwork.“	Teamwork und Teamfähigkeit sind wichtige Punkte doch leider im Arbeitsalltag nicht spürbar.	2787 – 2792	--
<b>2.2.1 „Gute“ Arbeit leisten</b>				
	„Du bist als Callcenteragent bist du unglaublich ersetzbar auch. (zustimmend) Wenn du das nicht bringst, dann ...“	Wenn die vorgeschriebenen Ziele nicht erreicht werden, wird das Arbeitsverhältnis nicht verlängert.	418 – 419	--
	„Ziehen wir mal den Kreis zum Kundenservice. Das	Die Qualität des Kundenservice ist direkt abhängig	823 – 827	+/-

alles spielt eine Rolle mit da rein. Ob wir jetzt einem Kunden in dem Moment fröhlich guten Kundenservice leisten. Fröhlich den Arsch pudern. Das sieht man ja vor allem bei den Neuen. Die sind am Anfang noch motiviert. Die haben noch Bock. Das sieht das Arschgepuder anders aus. Als wenn du dort schon seit einem Jahr sitzt. Das ganze Kino hinter dir hast.“	von der Motivation der Mitarbeiter. Deutlich wird dies bei Mitarbeitern die ihr Arbeitsverhältnis gerade erst begonnen haben. Hier ist der Wunsch den Kunden zufrieden zu stellen noch deutlich ausgeprägter als bei langjährigen Angestellten.		
„Der hat ein Lob bekommen von Ashton wegen guter Planbarkeit. Was ja dann im Umkehrschluss heißt, wenn du alles machst was ich sage bekommst du ein Lob von mir.“	Gute Anpassung an den Schichtplan und keinen Anspruch auf Sonderregelungen werden mit einem Lob durch den Vorgesetzten honoriert.	2099 – 2100	-
„Ich habe kein Überstundenkonto aus dem Grund, weil ich zu gute Werte bringe. Weil ich zu gute Werte bringe, kann ich keine Überstunden abbauen. Wir werden alle ausgezahlt. Aber ich kann keine Überstunden machen und dann mal sagen ich mache frei. Habe ich extra eine Mail Ashton gekriegt diesbezüglich. von daher. ... Weil ich zu gute Werte bringe. Ja. Also ich bringen die Calls. Zu wertvolle Stunden “	Wer als Agent zu gute Werte erreicht, hat keinen Anspruch auf ein Arbeitszeitkonto. Überstunden können somit nicht als freie Zeit genutzt werden. Die guten Beratungsgespräche haben hier Vorrang.	2107 – 2120	--
„Weil du ein gutes Nutztvieh bist!“	Der Agent assoziiert seine Tätig mit einem Nutztvieh aus der Landwirtschaft.	2118	--
„Nee das war diese Fluchtration wo es kaum Calls gab. Ganz, ganz wenige Calls. Und da haben sie nur die an die Line gehauen, die gut waren. Effektiv war es so alle die Neuen saßen offline und wir saßen dann alle online auf der Line. Und die haben richtig die goldene Kuh gemolken.“	In Zeiten wo das Volumen deutlich gering ist, werden nur die guten Agenten online gesetzt und müssen die anstrengendere Arbeit leisten. Es herrscht kein Ausgleich zwischen online und offline Tätigkeiten.	2125 – 2128	--
„Es gibt ja so diesen Punk ob du gute Leistung bringst und deswegen den Punkt bekommst. ... Weil das hast du bloß als alt eingesessener mitbekommen. Das wirklich als guter Telefonist musstest du 40 Stunden lang telefonieren. Und die Schlechte, die kack Werte bringen. Die haben sie offline gesetzt. Die konnten sich	Wenn ein Agent gut Werte aufzeigen kann muss er mehr online Tätigkeiten absolvieren. D.h. die nicht so kräftezehrende Tätigkeit der E-Mailbearbeitung wird auf die weniger guten Mitarbeiten aufgeteilt. Man stellt sich die Frage, ob es sich überhaupt lohnt einen guten Job zu machen, wenn die	2145 – 2161	--

	die Eier schaukeln. Und dann saßt du natürlich irgendwann mal da und denkst dir alter. Warum sollst du jetzt hier gute Werte bringen? Weil ich habe ja dadurch einen viel schwereren Job als alle anderen.“	Konsequenz die härtere Arbeit ist.		
	„Dadurch wirst du eigentlich bestraft, wenn du einen guten Job machst.“	Es konstruiert sich das Vorurteil, dass man bestraft wird als Agent, wenn man gute Arbeit leistet.	2163	--
	„Die hat ein Kind und seitdem bei uns eingestellt ist hat die Kann-Zeit. Die kommt Montag bis Freitag 8:00 - 16:30 Uhr. Hat jedes verflixte Wochenende mit ihrer Tochter. Wenn ich daran denke wo ich aufgewachsen bin. Meine Mutter, mein Vater die waren. Mein Vater war auf Montage. Meine Mutter war manchmal bis Samstag bis um 16:00 Uhr Arbeiten. Und meine Oma hat bis ich 12 Jahre alt war auf mich aufgepasst. Wir haben doch genau so eine Freizeit.“	Die Problematik der Kann-Zeiten wird deutlich am Ungleichgewicht der verteilten Freizeit. Auch ein Agent ohne private Verpflichtungen hat Anspruch auf ein freies Wochenende.	2220 – 2224	--
<b>2.2.2 Arbeitsumfeld &amp; Kollegen</b>				
	„Es kommt einer rein mit Husten, Schnupfen fasst den Fingerscanner an. ... 500 andere Leute die da Tag ein Tag aus gehen. Fingerscanner, Fingerscanner. Du hast keine Chance da nicht krank zu werden. Es ist wirklich so das du aller zwei Monate krank wirst.“	Zu den Sicherheitsvorschriften in einem Callcenter gehört die Nutzung eines Fingerscanners. Dadurch ist ein höheres Ansteckungsrisiko gegeben.	808 – 814	-
	„Der Umgang mit den Leuten. Die Billing Bearbeitung. An sich es macht Spaß.“	Die Tätigkeit am Telefon und die E-Mail Bearbeitung in der Rechnungsabteilungen sind für den Agent zufriedenstellende Arbeitsbereiche.	2421	+
	„Aber wirklich. Ich will den Leuten helfen und deswegen habe ich auch gesagt gehabt: Callcenter. Weil ich für die einen Mehrwert geben und deswegen gebe ich auch nicht auf. Am Telefon genauso. Das weiß auch Daria, das weiß auch Naomi. Und ich mache das so lange bis die entweder eine Lösung haben oder eben die den Vorgesetzten verlangen. „	Der Wunsch den Anrufern zu Helfen als Voraussetzung für die Berufswahl des Callcenteragenten. Der Fokus liegt in der Kundenzufriedenheit.	2451 – 2454	++

	„Allerdings muss ich sagen, dass diese Erfahrung mir was gutes mitgebracht hat. Ich hab z.B. sehr an meiner Aussprache gearbeitet.“	Die Tätigkeit am Telefon fördert die eigene deutliche Aussprache.	3016 – 3017	+
	„Was jetzt ähm unbedingt gerade. Ich mein für mein privates. Ich mach YouTube, ich mache nebenbei Videos. Das ich da drauf achte, dass ich da sehr deutlich spreche und hochdeutsch.“	Der Agent produziert privat Webvideos für die Plattform YouTube und achtet seit seiner Tätigkeit im Callcenter auf eine deutliche Aussprache.	3023 – 3024	+
	„Und ich muss auch sagen, durch das ganze Callcenter, jetzt abgesehen von dem ganzen negativen. Wo wir jetzt die ganzen drei Stunden diskutiert haben. Muss ich sagen ich habe super nette Leute kennen gelernt. Ich finde es wirklich voll toll hier in der Runde zu sitzen. Das macht echt Spaß allen zu zuhören. Und ähm ich weiß nicht. Abgesehen von den Anrufern und dem Arbeitsthema sind die Leute, die man um sich hat. In dem Umfeld. Sind halt wirklich die, die einen stützen. Weil du kannst, wie vorhin besprochen wurde, kannst du nachher sagen, ey der war assi bla, bla, bla. Ja komm, nimm den Nächsten. Der ist nicht so scheiße. Das sind halt die Leute ...“	Das Arbeitsumfeld wird als sehr positiv wahrgenommen. Die Arbeitsatmosphäre ist angenehm und Arbeitskollegen werden schnell zu privaten Bezugspersonen. Besonders in Bezug auf Eskalationsgespräche oder anderweitig negative Erfahrungen, stellen besonders Arbeitskollegen eine wichtige Stütze dar. Erste Reflexionsgespräche finden meist im Kollegenkreis statt.	3024 – 3031	++
	Also ich muss dir auf jeden Fall zustimmen, dass ich die Arbeitsumgebung. Also die Leute die so um einen arbeiten, dass fand ich auch immer schön.	Die positive Arbeitsumgebung dient als wichtige Grundlage.	3109 – 3110	++
	„Aber ich du hattest trotzdem deine Gruppe, mit denen du dich super verstanden hast. Wir hatten immer hinten unsere kleine assi Gruppe. Wo die "coolen" saßen (alle lachen). Aber ich meine trotz dessen haben wir uns alle super verstanden. Und das ist das einzige, was mich eigentlich so lange da gehalten hat.“	Es entwickelt sich eine Gruppendynamik, die sich produktiv auf die Tätigkeit ausübt. Nette Arbeitskollegen werden oft der Vorzeitigen Kündigung vorgezogen.	3119 – 3121	+
<b>2.2.3 Gehalt</b>				

	„Ich glaube das ist echt das Ding. Für das wenige Geld musst du so viel mit deinem Kopf machen. Das wird glaub ich sehr sehr unterschätzt.“	Die viele Kopfarbeit, die ein Agent täglich am Telefon ausübt wird oftmals unterschätzt und durch das niedrige Gehalt auch nicht ausgeglichen.	442 – 443	-
	„Der Bonus ist aber kein Ansporn mittlerweile mehr. Ich meine 50 Cent, dass ich 40€ mehr am Ende des Monats habe. Noch mehr mit dem Kopf wirklich schon im Magen bin bei den Anrufern.“	Das Bonussystem zur Verbesserung des monatlichen Gehaltes stellt keine Motivation mehr dar. Die zusätzliche Arbeit rentiert sich, seit dem Mindestlohn, nicht mehr.	1987 – 1988	-
	„Ich als ähm. Mir ist ja vieles scheiß egal, wenn sie mich ordentlich bezahlen. So da schlucke ich auch viel. Wenn am Monatsende ordentlich was dabei herum kommt, dann lass ich mich auch gerne mal beschimpfen. Dann ist mir das auch scheiß egal, aber ich habe am Monatsende mehr Kohle als du. Und jetzt fick dich. (lachen) Naja das Gehalt ist da ja auch. Jeden Monat weißt du nicht was du bekommst. Dann haste unter Umständen nicht mal 800€ gehabt. Das war einfach zu wenig. So und dann pisst du dich natürlich über jeden Scheiß auf. Das ist scheiße, das ist scheiße. Na klar meine Kohle stimmt nicht. Ich muss jeden Pfennig drei Mal umdrehen. Das ist auch wieder so ein Aspekt finde ich. Der ist sehr wichtig. Ich meine warum gehen wir auf Arbeit? Weil wir davon leben müssen.“	Für ein gutes Monatsgehalt würde der Agent mehr Motivation aufbringen. Häufig gibt es kein Festgehalt und bei Krankheit einen niedrigeren Stundensatz. Die Arbeit soll den Lebensunterhalt sichern, deckt aber häufig gerade die Fixkosten ab.	2881 – 2889	-
	„Du guckst dann auf dein Konto. Wofür habe ich mich jetzt den ganzen Monat lang gequält? Für den Scheiß? Lohnt sich das?“	Am Ende des Monats kommt häufig die Frustration. Die geleistete Arbeit steht in keinem Verhältnis zu dem geringen Gehalt.	2920 – 2921	--
<b>2.3 Hintergrund der Berufswahl „Callcenteragent“</b>				
	„Und ja meine Ex hat mich auf Schulden sitzen lassen. Also musste ich dann ins Callcenter. Und so bin ich zum CCC gekommen.“	Die ehemalige Lebensgefährtin hat den Befragten auf Schulden sitzen gelassen. Es musste schnell ein Beruf gefunden werden, damit die finanzielle Lage nicht eskaliert.	115 – 117	-

	„Ich bin dann in die Arbeitslosenschiene rein gerutscht. Hatte sehr viel Schulden gemacht, deswegen war der erste Anlaufpunkt ein Callcenter. Da wusste ich ok, die nehmen jeden. Da kommst du gut rein.“	Arbeitslosigkeit hat einen Schuldenberg hinterlassen. Der Befragte benötigt schnelle eine bezahlte Tätigkeit. Ein Callcenter stellt keine großen Anforderungen an die neuen Mitarbeiter und stellt in kurzer Zeit Arbeitsplätze zur Verfügung.	3013 – 3016	-
	„Weil ich bin damals im Februar 2012 bloß damit rein, weil Trennung vom Ex Freund. Brauchte Wohnung, brauchte Geld für die Wohnung. Da hab ich mir gesagt, Callcenter, geil.“	Durch die Trennung der ehemaligen Lebenspartnerschaft wurde eine neue Wohnung benötigt. Um Kautions etc. zu bezahlen wurde auf dem schnellsten Weg eine bezahlte Tätigkeit gesucht.	3121 – 3123	-
	„Ich bin von Impericom weg und habe schnell einen Job gesucht.“	Das ehemalige Arbeitsverhältnis wurde aufgelöst und ein neuer Arbeitgeber gesucht.	3131	+/-
<b>3. Professionalität der Vorgesetzten</b>				
<b>3.1 Auswahl/Ausbildung der Vorgesetzten</b>				
	„Die Teamleiter die sind ja gerade auch im CCC. Ganz besonders muss ich da ehrlich mal sagen. Das sind ja alles nur irgendwelche Hanseln, die zufällig den AC (Assessment Center) geschafft haben. (zustimmend) Ganz ehrlich. Wirklich alle. (zustimmend). „	Der Agent hat das Gefühl, dass die Teamleiter im CCC Leipzig nicht nach Kompetenz sondern nach Sympathie ausgewählt werden.	304 – 307	-
	„Selbst bei BUW, wo ich vorher war. Selbst bei der TAS. Mein Teamleiter bei der TAS der hat vorher dort drei Jahre telefoniert. Der hat nebenbei sein BWL Studium gemacht. Und hat sich dann dort als Teamleiter beworben. ... war das nicht das nicht so, dass da diese Teamleiter intern ausgeschrieben waren. Wie gut und schlecht man das finden kann. ... Aber die kamen mir weitaus kompetenter rüber als jetzt momentan im CCC. Also ich muss ganz ehrlich sagen bei den Centern die ich gesehen hab. Das CCC in Sachen Teamleiter (...)	In anderen Callcentern werden Teamleiter nach Kompetenz ausgewählt. Dort bilden Vorkenntnisse und relevante Ausbildungen die Basis für einen höheren Posten.	307 – 318	-

	nee. Ich finde die nicht repräsentativ.“			
	<b>„Werden die TM's intern von den Mitarbeitern genommen? Oder kommen die von Außerhalb?“</b>	Grundreiz Moderator	449 – 450	
	„Die die wir aktuell haben waren alles Agents im Projekt. Und einer wird gerade angelernt. Der ich weiß nicht woher der kommt. Irgendwie von der Telekom oder so. Der hat eigentlich von diesem Thema gar keinen Dunst. Wird aber jetzt angelernt irgendwie. Und weiß ich auch nicht was das soll.“	Die Teamleiter werden meist direkt aus dem Projekt gewählt, weil dadurch ein bestimmtes Grundwissen gegeben ist.	452 – 455	-
	„Wobei ich da sagen muss bei BUW war es anders. Bei BUW waren die TM's wirklich nur für's Team an sich. Die haben vielleicht Eskalationen übernommen aber die haben fachlich halt nichts drauf. Dafür gab es Backoffice.“	In dem Callcenter BUW war der Teamleiter expliziert nur für Teaminhalte zuständig. Fachliche Fragen wurden von einer anderen Abteilung bearbeitet.	470 – 472	+
	„Genau. Einer der jetzt hier sitzen würde und sich genauso aufregen würde, wenn er nicht dieses Kürzel TM davor hätte. Also ich finde es absolut inkompetent.“	Die Wahl eines Teamleiters wirkt willkürlich. Ein normaler Agent der nur einen zusätzlichen Titel bekommen hat.	907 – 908	--
<b>3.1.1 Kompetenzen</b>				
	<b>„Merkst du einen Unterschied in der Qualität zwischen TM's vom CCC und von Avocis?“</b>	Reizargument Moderator	457	
	„Man kann das glaub ich nicht alles in ein Sack stecken. Aber ich fand die TM's bei eBay deutlich kompetenter. Ja. In fachlichen Fragen. Also da gibt es doch bei uns hier und da einen der ist super. Der weiß alles. Und dann gibt es aber auch wieder so den anderen Part wo man sich denkt. Wieso hat die denn jetzt überhaupt die Position? Weil ich mehr weiß. Nach zwei Monaten.“	Die Position des Teamleiters wird hinterfragt, wenn dieser in fachlichen Fragen dem Agent nicht auf einer Ebene begegnen kann.	464 – 468	--
	„Bei BUW war das komplett getrennt. Du bist mit	Im Callcenter BUW gab eine Trennung von	482 – 486	+

Fachfragen nicht zum TM gegangen. Wenn es eine Eskalation gab konntest du zum Backoffice oder zum TM gehen. Das haben die schon übernommen. Also in der Hinsicht konnten die schon Entscheidungen treffen. Die hatten auch weitaus mehr Befugnis und bestimmte Systeme. Aber für das Fachliche waren bei uns die TM's nicht da.“	fachlichen Angelegenheiten und persönlichen Herausforderungen. BackOffice hat Fachfragen geklärt, Teamanliegen vom Teamleiter.		
„Bei uns muss ein TM so ziemlich alles machen. Bei eBay der muss einerseits fachlich da sein. Der muss für die Mitarbeiter da sein. Der muss die Coachings machen.“	Im CCC Leipzig ist ein Teamleiter für alle Anliegen zuständig.	486 – 488	+/-
„Was finde ich auch noch eine zusätzliche Belastung ist. Jetzt mal abgesehen von den ganzen Eskalationen die man am Telefon hat. Ist halt auch das Vorgesetzte sich untereinander auch nicht so grün sind. Und man das merkt. Oder die halt vor einem stehen und du bekommst aktiv mit wie die über Mitarbeiter, den du kennst, herziehen.“	Vorgesetzte verhalten sich nicht professionell was persönliche Herausforderungen mit Kollegen betrifft. Sie nehmen damit keine Vorbildfunktion ein.	509 – 513	--
„Weil ich halt auch das Gefühl habe das diese Teammanager oder Projektsupporter. Wie auch immer. Auch gar keine Ahnung haben. Die haben ja gar keinen pädagogischen Hintergrund. Die wissen überhaupt nicht wie die mit einem Menschen. Oder mit einem Team von Menschen umzugehen haben. Die richtig zu fördern. Die richtig zu loben. Was man ja auch so brauch als Mensch. Lob und Motivation. Das haben die halt alle überhaupt nicht drauf. „	Vorgesetztersollten auch eine Pädagogische Ausbildung bekommen. Damit der menschliche Umgang besser geschult wird. Ein Agent hat menschliche Bedürfnisse wie Lob oder Anerkennung, welche vom Vorgesetzten nicht erkannt werden.	517 – 522	--
„Der hat sogar Callcentermanagement studiert. Und deswegen ist er nach Dresden. Er hat das Studium abgeschlossen und ist dann nach Dresden als Projektleiter. Bei dem haste das gemerkt.“	Man merkt spürbar den Unterschied ob ein Vorgesetzter ein Studium absolviert hat oder nicht.	583 – 585	+
„Ich mag sie total. Sie ist meine Team Mutti. Super toll, super lieb. Aber rein in der Führung eines Teams sehe ich sie absolut nicht.“	Ein Teamleiter sollte alle Aufgaben erfüllen können. Eine gute persönliche Bindung pflegen und Führungsqualitäten aufweisen.	587 – 588	-



	„Aber da wären wir wieder bei dem Punkt man fühlt sich von den Vorgesetzten zu mindestens. Muss ich ehrlich sagen zu mindestens im CCC absolut nicht abgeholt.“	Ein Agent im CCC Leipzig fühlt sich durch seinen Teamleiter nicht abgeholt.	2355 – 2356	--
<b>3.2 Beziehung Agent - Vorgesetzter</b>				
	"Na ist doch aber so! Ihr kommt nur auf uns zu wenn was Negatives ist aber wenn was Positives ist, dann wird das einfach ignoriert."	Der Vorgesetzte wendet sich bei negativen Punkten an den Agent. Bei positiven Angelegenheiten erfolgt keine Stellungnahme.	542 – 543	-
	„Und mich dann heran gerufen hat, dass ich mich doch bitte heute neben Naomi setzten soll damit die Koksschlampe. (raunen) Also das hat Naomi gesagt, Crystalschlampe. Irgend so was. Nicht dort sitzt auf dem Platz. [...] Da hab ich mich ein bisschen benutzt gefühlt, weil ich dachte das hat irgendeinen fachlichen Hintergrund, warum ich neben Naomi sitzen soll. Weil Naomi mir vielleicht was zeigen kann. Oder was weiß der Geier. Naomi hat dann aber zu mir gesagt, nee es liegt daran das die Crystalschlampe nicht neben ihr sitzen soll.“	Der Teamleiter instrumentalisiert seine Teammitglieder um persönliche Herausforderungen z regeln. Er kommuniziert dabei nicht professionell und wird persönlich beleidigend.	622 – 627	--
	„Und es war eigentlich nur ein freundliches drauf hinweisen, machst du nochmal Kasse (krank machen) fliegst du raus. (lachen, zustimmen)“	Wenn ein Agent längere Zeit krankheitsbedingt Abwesend ist, ist das vorliegende Arbeitsverhältnis in Gefahr.	791 – 792	--
	„Oder Steuerung ist ja auch immer geil. Du hast fragen Fragen. Du musst vor, irgendwas funktioniert nicht. Der Issue Terminal geht auch z.B. nicht, weil irgendwas abgestürzt ist. Alle TM's sind weg. Und die Steuerung? Alle vier sind rauchen. „	Die Mitarbeiter der Steuerung sind oftmals bei Fragen nicht an ihrem Arbeitsplatz aufzufinden, weil persönliche Bedürfnisse befriedigt werden müssen.	1982 – 1930	--
<b>3.2.1 Arbeitsbeziehung – Produktivität &amp; Förderung</b>				

„Ähm dann gab es aber auch Gespräche wo die Kunden echt zufrieden waren. "Oh sie haben mir so nett geholfen und der Kundensupport ist so nett. Sie sind immer erreichbar. Und sie haben für jedes Problem haben sie eine Lösung. Ich danke ihnen." Den SR zum Beispiel hab ich Sandrin geschickt. Hab gesagt hier hör mal rein. Gib mir mal ein Feedback darüber. Kommt nichts.“	Auch bei positiven Kundengesprächen wünscht sich der Agent ein Evaluationsgespräch mit seinem Teamleiter. Der direkte Wunsch nach Feedback wird ignoriert.	531 – 534	-
„Außer die Zahlen. Außer du hast am Ende des Monats deine AHC (Durchschnittliche Gesprächsdauer) ACW (Durchschnittliche Nacharbeitszeit) und ASAT (Kundenzufriedenheit) RES (Lösungsorientierte Beratung)“	Eine Ausnahme bilden die monatlich erreichten Werte. Sind diese im grünen Bereich, gibt es ein positives Feedback vom jeweiligen Teamleiter.	547 – 549	+/-
„Ähm fachlich hat sie weniger gewusst als ich. Ähm sie hat mich negativ bewertet. Für Dinge die sie falsch getan hat. Also ich hab alles richtig gemacht und sie hat mich negativ bewertet.“	Bei einer fachlichen Frage hat sich der Agent an seinen Teamleiter gewandt, der diese leider falsch gelöst hat. Beim anschließenden Evaluationsgespräch wurde dieser Fehler zu Lasten des Agenten aufgeführt.	610 – 612	-
„Und hat mich ab diesen Moment, wo ich mich als TM beworben hatte grundlegend nur noch schlecht gemacht. Ich sollte zu der Zeit auch in die Billing (Rechnungsabteilung) Schulung kommen. ... Die hat sich vehement geweigert mich irgendwie an Billing ran zu lassen. Die komplette Zeit bis zum Assessment hat die mich aus allen Billing Schulungen irgendwie raus gekickt gehabt. Absichtlich.“	Der Agent hat sich für eine freie Teamleiterstelle beworben und fühlte sich im Anschluss von seinem eigenen Teamleiter sabotiert.	646 – 650	--
„Seitdem hab ich auch nur noch schlechte Bewertungen von ihr gekriegt. Ich meine klar, dass geht nicht auf mein Geld was der TM sagt mit meinen Calls. Das ist mir scheiß egal. Aber trotzdem. Einfach nur für irgendwas (unv.) gemacht zu werden. Was ich nicht getan habe. Wo ich jetzt wirklich sage, ich bemühe mich etwas besser zu machen.“	Nach einer Herausforderung mit dem Teamleiter bekommt der Agent nur noch negative Evaluationsbewertungen.	659 – 663	--

<b>3.2.2 Persönliche Beziehung – Motivation &amp; Seelenhygiene</b>				
	„Die sagen eiskalt "Nein!". Selbst wenn du Probleme mit der Stimme hast. Du sitzt dann wirklich da. Du hast da Probleme. Und Ashton sagt ja immer, ja wir können mit denen reden, ist kein Problem. Und die können noch ganz viel für uns tun. Ein Scheiß können die. Echt.“	Der Vorgesetzte suggeriert eine starke persönliche, emotionale Bindung mit vielen Möglichkeiten. Bei einem relevanten Anliegen wird der Spielraum jedoch deutlich kleiner.	413 – 415	--
	„Sie hat mich aber trotzdem auch gelobt. Das fand ich ganz cool.“	Der Vorgesetzte konnte die Balance zwischen Lob und Kritik halten.	608 – 609	+
	„Genau. Ich war krank. Dann hatte ich Krebs. Hat sie gesagt. Also entweder hab ich Krebs oder ich hab kein Bock. (lachen)“	Der Teamleiter wird mitunter persönlich Beleidigend und erfindet Unterstellungen die nicht der Wahrheit entsprechen.	715 – 716	--
<b>3.3 Reflexion durch Vorgesetzten</b>				
	„Und er dann immer: "Ja was soll ich denn machen? Ich bin doch kein Psychologe." Ich so alter. Merlin du bist hier der TM.“	Der Teamleiter setzt in einem Mitarbeitergespräch seine eigenen Kompetenzen herab und verliert dadurch an Professionalität.	753 – 754	-
	„Macht dich als Callcenteragent extrem hilflos, weil du eben auch weißt das die Teamleiter wenn du eine Eskalation hattest. Oder wieder was negatives haben, was sie dir an den Kopf hauen können. Das ist ja nicht so das die sich hinstellen mit einer Peitsche. Aber schon alleine das sie zu einem Gespräch kommen und sagen "Ey Marlon, du hattest da letzts diese zwei Gespräche, da hast du einfach aufgelegt.". Allein nur das die damit ankommen. Baut in dir diesen Druck und diese Hilflosigkeit auf, weil a die Teamleiter sind nur für eBay Leute da. Wir müssen für eBay telefonieren. Ebay ist der große Herr. Ihr habt eBay jetzt schlecht gemacht oder was weiß ich.“	Die Vorgesetzten bauen in dem Agent einen gewissen Druck auf, der eine Hilflosigkeit mit sich bringt. Der Agent fühlt eine Überwachung und darf sich keinen Fehler erlauben. Eine Reflexion der eigenen Tätigkeit ist dadurch nur erschwert bzw. gar nicht möglich.	1849 – 1855	-

<b>3.3.1 Mitarbeitergespräch (Coaching)</b>				
	„Es wird ja dann nicht geguckt in dem Moment. 'Yo der Kunde war wirklich blöd! Da kannst du nichts für.' Sondern es wird immer geguckt, na wie hättest das anders machen können.“	Mitarbeitergespräche verlaufen meist einseitig. Mögliche Fehlerquellen beziehen sich immer auf die Arbeit des Agenten und es wird nicht Flächendeckend gearbeitet.	296 – 298	-
	„Oder es wird nicht viel gesagt. Es wird ignoriert.“	Gelegentlich werden Herausforderungen des Agent einfach ignoriert.	300	-
	„Ich müsste lügen, wann ich das letzte Mal meinen Monat hatte mit diesen zwei Coachings. Die eingeplant sind. (lachen) Wenn ich Glück habe, habe ich mal eins. Obwohl mir persönlich auch Latte ist. Ich brauch die nicht.“	In der Regel sollte jeder Agent zwei Coachings pro Monat erhalten. Oftmals wird nur ein Mitarbeitergespräch durchgeführt oder sie fallen ganz weg.	488 – 490	--
	„Auch die Coachings die ich oftmals mit meiner Teamleiterin habe. Ähm drehen sich zu 90 bis 95% um private Themen. (alle zustimmend)“	In den Mitarbeitergesprächen liegt der Schwerpunkt oftmals bei privaten Themen und verfehlt damit den ursprünglichen Sinn.	681 – 682	--
	„Was denkst du was wir eine Stunde gelabert haben. Die hat mir ihre Liaison mit dem Flint. Die hat mir alles über den Flint erzählt. Die hat mir von ihrer Liaison mit Naomi erzählt. Das waren schöne Bettgeschichten muss ich sagen.“	Coachings werden oftmals nach einer längeren Abwesenheit durch Krankheit durchgeführt. Der Teamleiter hat die gesamte Zeit über persönliche Beziehungen und zwischenmenschliche Bekanntschaften geredet.	694 – 697	--
	„Aber die hat trotzdem die Coachings hat sie eigentlich ganz gut gemacht. ... Aber es ging halt wirklich nur um Zahlen und dann wurden immer Werte aufgestellt für das nächste für den nächsten Monat.“	In den Mitarbeitergesprächen werden auch die erreichten Werte besprochen und Ziele für den Folgemonat festgelegt. Dies wird von dem Agent als sinnvoll wahrgenommen.	723 – 272	+
	„Aber ich fand Dolly. Dolly hat immer sehr gute Evaluationsgespräche mit mir geführt. Die hat wirklich alles auseinander genommen und mich auch wirklich sehr proaktiv beraten.“	In einem Coaching wird ein Beratungsgespräch genau analysiert und dem Agent proaktiv geholfen.	2368 – 2375	++
	„Na eigentlich soll es ja auch nicht Sinn und Zweck sein den Beruf nur gut machen zu können, wenn man vorher eine Ausbildung in dem Bereich hatte. Also da haben wir ja alle drei Vorzüge draus. Wenn ich ein	Die Autorität des Teamleiters verschiebt sich, wenn der Agent ihm Kompetenzmäßig überlegen ist. Das Rollenverhältnis wird unklar und der Teamleiter wird unprofessionell.	2541 – 2547	-

	Coaching mit Merlin mache. Coache ich eigentlich Merlin, weil ich dem kompetenzmäßig überlegen bin. In allem was er mir da über Kommunikation Training sagen will. Und dann auf einmal sitzt er mir wie ein kleiner Junge gegenüber und sagt "Na ich bin keine Pädagoge und kein Psychologe!" Den nimmst du dann nicht mehr ernst. Das ist keine Autoritätsperson."			
<b>3.3.2 Umgang mit Eskalationen</b>				
	„Und Sandrin dreht sich weg. Und guckt irgendwo in die Luft und hilft mir kein bisschen bei der Eskalation. Da kam ich mir richtig schön vor die Wölfe vorgeworfen.“	Während einer akuten Eskalation, mit der sich der Agent überfordert fühlt, erfährt er keine direkte Hilfe von einem Vorgesetzten.	289 – 290	--
	<b>„Wenn mal wieder so ein richtiger Idiot anruft und das Gespräch eskaliert fühle ich mich durch meinen TM gut aufgehoben.“</b>	Grundreiz Moderator		
	„Weil Sie weg geguckt haben. Bist fragend mit solchen großen Augen durch die Area gerannt. Hast jemanden gesucht. Sobald der TM dich gesehen hat, ist er entweder aus der Area raus. Ist zum Raucherraum gerannt. Oder hat ganz, ganz angestrengt auf seinen PC geguckt.“	Der Agent fühlt sich durch den Vorgesetzten nicht wahr genommen. Bei wichtigen Fragen erfährt er nicht die benötigte Hilfestellung.	1433 – 1436	--
	""Schick es an die BOX!' hab ich immer gehört.“	Wichtige Anliegen des Agenten werden meist später bzw. nie bearbeitet.	1459	-
	„Und da hab ich gesagt "Das tut mir leid. Das können wir ihnen nicht geben. Funktioniert rein technisch nicht.". Dann ist die mir halt ausgeflippt. Dann hab ich Daria geholt. Und sie meinte "Ok ich gebe es nochmal an die Kollegen weiter.". Und da hab ich mir gedacht ok. Ist total blöd für mich persönlich. Weil ich muss ihr ja sagen, wir können nichts machen. Aber in Wirklichkeit gibt es was. Das untergräbt dann ja auch meine Autorität und mein Posten als Mitarbeiter dort.“	Bei einem Beratungsgespräch erklärt der Agent dem Anrufer den weiteren Vorgang mit jeweiligen Möglichkeiten. Bei einer Gesprächsübernahme durch den Vorgesetzten, werden plötzlich andere Handlungsfelder eröffnet. Der Agent fühlt sich in seiner Autorität untergraben.	1557 – 1562	--

	<p>„Aber das Ding ist auch es gibt ja nicht nur eine Vorbereitung, sondern es gibt ja auch keine Nachbearbeitung dieser ganzen Sache. Also ich hätte mir z.B. gewünscht das nach einem Eskalationsgespräch, dann ein TM auch mal kommt und sagt ... "Komm lass uns mal hinsetzten, lass uns mal drüber quatschen."</p>	Wichtig wäre eine Nachbearbeitung, nach einem schwierigen Telefonat, durch den Teamleiter.	2259 – 2261	--
	<p>„Das ist ja nichts so, dass ich da sitze und meine Zeit absitze. Ich habe ja Spaß dran. Wenn aber mein Vorgesetzter mir schon das Gefühl vermittelt, dass ist scheiße. Wenn er mich nicht unterstützt bei Eskalationensgesprächen usw. Wenn der mir schon so das Gefühl vermittelt und ich da überhaupt nicht abgeholt werde. Na dann komme ich mir nur noch verloren vor. Dann überlege ich mir, was mache ich als nächstes? Bzw. wie komme ich da am schnellsten weg? Die Arbeitsmarktlage in Leipzig ist jetzt nicht gerade so prall in einigen Bereichen. Wo ist jetzt sage ok da komm ich gleich an irgendwas ran. Dementsprechend hocke ich da momentan noch.“</p>	Ein Agent empfindet Befriedigung in seiner Tätigkeit. Wenn jedoch von dem Vorgesetzten nicht die dafür angebrachte Wertschätzung entgegen gebracht wird, verliert der Agent schnell seine Motivation. Dies geht so weit, dass über eine Kündigung nachgedacht wird.	2403 – 2409	-
<b>3.4 Sanktionen &amp; Abmahnungen</b>				
	<p>„Ich hab eine Abmahnung bekommen. Weil ich einen SR geschlossen habe aus duplicate und ich habe nicht eingetragen warum ich diesen geschlossen habe. Ich hab es einfach vergessen. Ich hab das Ding einfach nur auf closed duplicate gestellt, weil ich einen anderen SR von dem hatte und da stand halt schon das Anliegen drin. Also braucht ich den zweiten nicht mehr.“</p>	Es gibt keine einheitliche Regelung was Sanktion bzw. Abmahnungen betrifft. Es liegt nur ein Missverständnis seitens des Agent vor und trotzdem wird er sanktioniert.	996 – 999	-
	<p>„Zum Beispiel Hörer weg schmeißen. Wie oft habt ihr alle schon eure Hörer weg gefackt. ... Wer kriegt eine Abmahnung, weil er es einmal macht? Mia! Die hat das ein einziges Mal gemacht. Ey ich hab das davor</p>	Ein Agent hat sein Headset aggressiv auf seinen Arbeitsplatz geschmissen und bekam in Folge dessen eine Abmahnung. Dieser Vorgang wird von vielen Agenten durchgeführt und ohne Sanktion	1035 – 1040	--

	tausend mal gemacht.“	geahndet.		
<b>3.4.1 Umgang &amp; Transparenz</b>				
	<b>Wird das intern abgewickelt wer welche Sanktion bekommt, wenn man was falsch macht?</b>	Grundreiz Moderator	986	
	„Keine Ahnung wie das gehandhabt wird.“	Der Hintergrund einer Abmahnung wird den Mitarbeiter nicht erklärt.	990	-
	„Natürlich geht das nach Nase!“	Man bekommt das Gefühl der Willkür bei der Vergabe von Sanktionen.	1033	--
	<b>Hattest du mit Ashton über die Abmahnung gesprochen? Oder hast du das dann einfach hingenommen?</b>	Frage Moderator	1090 – 1091	
	Ich hab es dann einfach nur hingenommen. Weil das war mir zu blöd. Also ich rede wirklich über alles Mögliche aber da dachte ich einfach nur "Leute fickt euch!"	Nach einer Sanktion wird der Agent nicht aufgeklärt.	1093 – 1094	-
	„Die haben es alle bis jetzt hingenommen weil die viel zu viel Schiss haben.“	Der Agent bekommt das Gefühl der Angst und lässt deswegen die Sanktion ohne Einspruch zu.	1100	--
	„Ist mit dem Ding nach Hause ununterschieden gegangen. Hat erst mal die ganzen Fehler in dieser Abmahnung denen diktiert. Hat das denen wieder hingelegt und hat gesagt "Ok ihr könnt mir gern eine neue ausstellen, die richtig ist." Und es kam danach nie wieder was. Also das muss wohl auch rechtlich gesehen wahrscheinlich nicht alles einwandfrei da drin gewesen sein.“	Ein Agent mit juristischem Background hat die Abmahnung überarbeitet und nicht unterzeichnet. Daraufhin gab es kein klärendes Gespräch, sondern die Sanktion wurde fallen gelassen.	1105 - 1109	-
<b>4. Persönliche Grenzen</b> <b>„Mein roter Knopf“</b>				
<b>4.1 Gesprächsabbruch durch den Agent</b>				

	<b>„Wann sind eure Punkte wo ihr definitiv auflegt? Gibt es so eine Grenze?“</b>	Grundreiz Moderator	1678	
	„Wenn kein Verständnis entgegen gebracht wird. Wenn auch nicht die Fähigkeit dazu da ist sich zu mäßigen. Der Wille.“	Der Anrufer hat kein Interesse sich zu mäßigen oder seine Kommunikation zu überdenken.	1680 – 1683	-
	„Aber es muss dieser Wille da sein, irgendwann auch mal zu sagen ok gut. Ich hab mir jetzt meinen Frust abgelassen. Und jetzt versuchen wir mal das Ganze zu klären. Aber das ist bei vielen einfach nicht da. Die wollen halt nur pöbeln. Und wenn das nicht da ist und wenn dann die Leute mich lächerlich machen. Wenn die Leute meine Kompetenz in Frage stellen. Und mich als Frau in Frage stellen. Und zu mir sagen sie sind ja eine Frau, sie machen das nur deswegen. Und sie sind jetzt parteiisch. Da habe ich keinen Bock mehr drauf.“	Der Agent gesteht dem Anrufer einen gewissen Spielraum zu, der zur Frustrbewältigung dient. Wenn dieser aber nicht ausreicht und kein Interesse besteht das aktuelle Problem zu lösen, wird der Agent das Gespräch beenden.	1687 – 1692	-
	„Also ich finde ja Rassismus ist immer ein großes Thema. “Ja das ist eh so ein scheiß Türke der kann kein Deutsch.““	Rassistische Bemerkung oder Diskriminierung gegenüber dem Kundenberater.	1694 – 1700	--
	„Ja. Mein Job ist ähm Menschen zu helfen, wenn sie Probleme mit der eBay Seite haben. Mein Job ist es nicht Menschen zu tolerieren die sagen ey du bist aus dem Osten, du bist scheiße!“	Der Agent definiert seinen Job über die Hilfestellung die er geben kann. Zu seinen Aufgaben gehört nicht, sich Beleidigungen auszusetzen.	1733 – 1734	-
	„Weil ich z.B. zu dem Punkt mit dem roten Punkt sagen muss das ändert sich auch tageweise. Also es gibt Tage boar da können die mich anschreien da ist mir das so was von egal. Aber es gibt manchmal auch Tage. Und ich denke da müsste eigentlich auch das CCC weitaus mehr machen, damit diese Motivation.“	Persönliche Gegebenheiten sind stark von der Tagesform abhängig. Der Verlauf einer Eskalation bestimmt die persönliche Verfassung eines Agenten.	1760 - 1763	--
	„Das Problem ist das du dich selber. Kannst du dich aus so einer Situation die dir persönlich gerade übelst unangenehm ist. Kannst du nicht sofort befreien. Das ist scheiße. Du kannst nicht einfach auflegen drücken,	Der Agent kann sich aus einer akuten Eskalation nicht selbstständig befreien ohne dabei die Arbeitsvorschrift zu verletzen.	1809 – 1812	-



	wenn es jetzt grad mal nicht passt. Das kannst du nicht.“			
	„Genau. Nein. Das ist es ja eben. Warum muss ich? Es gibt Tage da sage ich dem drei, vier Mal hier reißen sich bitte zusammen. Aber es gibt einfach Tage. Und da bin ich einfach Mensch. Wo der mir einmal was sagt und wo ich direkt bib (Geräusch für das Auflegen).“	Die menschliche Seite eines Kundeberaters rückt oftmals in den Hintergrund. Im Fokus steht nur die Zufriedenheit der Anrufer.	1830 – 1832	-
<b>4.1.1 Regeln für berechtigten Gesprächsabbruch</b>				
	„Aber bei eBay hatte man ja wenigstens noch die Chance zu sagen: "Passen sie auf, wenn sie jetzt hier weiter so machen, dann leg ich auf." Dreimal.“	Dem Anrufer muss ein Gesprächsabbruch drei Mal angekündigt werden, bevor er durchgeführt wird.	163 – 165	+
<b>4.1.2 Verstoß gegen die Arbeitsvorschrift</b>				
	„Ähm naja also gerade was die Sache mit dem Auflegen betrifft. So bei Eskalationen. Kommt es drauf an wie stark man da überwacht wird. Also wir haben z.B. bei BSH ähm das Programm nicht, was sich bei uns die Katze nennt. Das die halt wirklich sehen können was du halt alles machst, wie dein Klick ist und so. Das sehen die bei uns nicht. Das heißt, wenn ein Gespräch unterbrochen wird. War eben die Leitung tot.“	Wird ein Anruf nicht dokumentiert fällt ein Gesprächsabbruch deutlich leichter und wird eher durchgeführt.	1785 – 1790	+
	„Ich war lange Zeit immer der Meinung, dass ich das relativ gut schlucke. Und da einfach ein dickes Fell habe. Aber ich glaube das Unterbewusstsein sagt da was ganz anderes. Und das kannst du nicht beeinflussen. Und irgendwie und ich lege echt oft auf. Das ist mir auch scheiß egal.“	Die tägliche Arbeitsroutine erleichtert Gesprächsabbruch. Ohne Überwachung bricht der Agent deutlich öfter das Gespräch ab.	1797 – 1800	-
	„Du wirst trotzdem überwacht. Es kann trotzdem der	Wenn sich ein Anrufer beschwert, dass sein	1818 – 1825	-

	wieder anrufen und sagen hier hat grad jemand aufgelegt. ... Und dann kannst du theoretisch auch eine Abmahnung bekommen.“	Beratungsgespräch einfach beendet wurde kann das zu einer Abmahnung führen.		
<b>4.2 Umgang mit Anonymität</b>				
	„Man hat ja nie ein Gesicht als Callcentermitarbeiter. „	Als Mitarbeitet in einem Callcenter hat man keine sichtbare Identität.	1257	--
<b>4.2.1 Beleidigungen ertragen</b>				
	<b>„Die Frage was mit der Hemmschwelle ist wenn jemand am Telefon anruft und wenn jemand einem wirklich gegenüber steht.“</b>	Grundreiz Moderator	1757 – 1758	
	„Die werden ja dann Teilweise doch echt persönlich. 'Ich lass mir von einer Frau nichts sagen!'"	Persönliche Beleidigungen die sich gegen das weibliche Geschlecht richten.	270 – 271	-
	„Du sitzt da mit diesem Headset, was ja auch schon beklemmend ist. Und dann quatscht dir dann jemand über Stunden nur Scheiße in dein Kopf.“	Das Headset hat eine beklemmende Wirkung auf den Agent, welche Beleidigungen noch intensiver wirken lässt.	274 – 276	--
	„Das ist ja nicht nur einer. Das war nicht immer nur einer. Ich hatte am Ende sogar ein Pärchen am Telefon, die mit Lautsprecher (zustimmend) derb auf mich ein gebrüllt haben. Am Ende hat mich der Mann übelst beleidigt. Und er war der Meinung er darf mich ja beleidigen, weil er mich persönlich nicht kennt.“	Gelegentlich kommt ein Anrufer mit seinem Lebenspartner in das Gespräch und über die Funktion des Lautsprechers werden beide auswerfend dem Agent gegenüber.	278 – 281	--
	„Ich hab am Anfang gedacht naja du nimmst dir generell nicht so viel zu Herzen. Du bist da recht standhaft. Kein Ding. Aber wenn du drei Wochen am Stück wirklich nur noch Vollidioten am Telefon hast. Ich mein man hat ja auch selber mal private Probleme. Wo man nicht so gut drauf ist. Und dann wird man	Zu Beginn der Tätigkeit kann der Agent noch besser mit Beleidigungen umgehen. Sobald die Routine und auch persönliche Probleme eine Rolle spielen wird die Belastbarkeit deutlich geringer.	386 – 389	--

	angebrüllt.“			
<b>4.3 Was nehme ich mit „nach Hause“?</b>				
	„Das was am Telefon läuft nicht. Aber das mit meinen Vorgesetzten schon.“	Eine klare Trennung zwischen internen Herausforderungen und Probleme mit den Anrufern.	2396	+/-
	„Ach ich hab das auch am Telefon erzählt. Das war mir scheiß egal.“	Der Agent kommuniziert auch über Herausforderungen mit Anrufern.	2398	-
	„Wenn das nicht reicht. Wenn ich mich nicht. Wenn das einfach nicht reicht, dann mache ich das zu Hause.“	Wenn der Arbeitgeber nicht genug Raum zur Verfügung stellt, in dem über Probleme geredet werden kann, dann nutzt der Agent seine private Umgebung.	2478 – 2479	-
	„So war es ja am Ende auch. Ich und er (B3) haben am Ende wirklich alles extrem viel mit nach Hause genommen. Wir mussten uns dann richtig zusammen reißen zu Hause. Wir haben bestimmt eine Stunde oder zwei Stunden sogar noch nach der Spätschicht darüber diskutiert.“	Häufig wird bis zu zwei Stunden nach Schichtende noch über Herausforderungen kommuniziert. Der Agent muss für sich selber einen Strich ziehen, damit die Arbeitsthemen nicht überhand nehmen.	2481 – 2487	--
	„Aber das war erst so, als wir angefangen haben uns sogar darüber zu streiten was auf Arbeit los war. Also wir haben uns sogar schon gestritten darüber was auf Arbeit am Ende los war. Na weil mich hat das so belastet. Ich habe geheult im CCC. Ich war physisch fertig.“	Die Problemlagen der Arbeit werden in das private Leben eingeflochten. Es finden im privaten Raum Auseinandersetzungen mit dem Lebenspartner statt, die als Grundlage den Beruf haben.	2492 – 2494	--
	„Keine körperliche Belastung. Von der Psyche her muss ich sagen 90% der Anrufer gehen da rein, da raus. Also ich gehe aus dem Callcenter raus, mache mir meine Musik rein.“	Körperlich sieht der Agent keine Belastung. Die Anrufer kann er gut differenzieren und nimmt Herausforderung nicht mit nach Hause.	3000 – 3001	+
<b>5. Bewältigungsstrategien</b>				

<b>5.1 Eskalationen ohne Vorgesetzten</b>				
<b>5.1.1 Zeit nach dem Eskalations-Gespräch</b>				
	„Musste ich mich austauschen. Ich bin meistens früher immer zu Ruben gerannt und habe Ruben fünf min lang angeschrien und gesagt, was das jetzt für ein scheiß Gespräch war. Der hat das auch alles mit sich machen lassen. Deswegen habe ich ihn so gemocht.“	Nach einer Eskalation hat der Agent das Bedürfnis sich über das Erlebte auszutauschen.	2035 – 2037	+
	„Und er hat dann auch immer gesagt "Geht es dir jetzt besser Erika?" ich sage "Naja...". "Möchtest du noch eine Rauchen gehen?" Und dann bin ich immer nach einer übelsten Eskalation eine Rauchen gegangen. Ruben hat alles fertig gemacht. Der ist vor an die Steuerung gerannt, hat Bescheid gesagt.“	Nach einer Eskalation ist eine kurze Pause wünschenswert. Der Teammanager hat mit der Steuerung alles abgesprochen und der Agent hatte einen kurzen Moment für sich.	2041 – 2045	++
	„Selbst ich der jetzt keine Eskalation weiter gibt. Selbst ich sitze danach da und denke mir alter. Man möchte da manchmal nur aus Hass auf den Auflege Knopf drückt. Und dann der Nächste reinkommt und dann gehst du ran "Schönen guten Tag Sören Monk vom eBay Kundenservice...". (in dunkler, böser Stimme) Das merkt man dann erst nach dem Call dann, dass man sich denkt scheiße. Eigentlich hätte ich mal noch eine Rauchen gehen müssen. Aber ich denk mir dann Wichser, Nächster.“	Wenn sich der Agent nach einer Eskalation keine Auszeit gönnt, nimmt er den angestauten Frust in sein nächstes Beratungsgespräch mit herein.	2067 – 2072	-
	„Na ich hab dann meistens meine Nacharbeitszeit erst mal schön laufen lassen. ... Ich habe mich erst mal zurück gelehnt. Habe erst mal Löcher in die Luft gestarrt. Und habe versucht mich irgendwie wieder runter zu kriegen. Dann war mir das dann auch egal.“	Der Agent hat die Möglichkeit seine Nacharbeitszeit laufen zu lassen und sich für einen kurzen Moment zu besinnen. Dieser Punkt kann sich allerdings negativ auf die Bonusziele auswirken.	2074 – 2078	+/-
	„Oder ich hab dann erst mal alles weg gemacht und bin auf's Klo.“	Den Arbeitsplatz verlassen und einen kurzen Gang zu Toilette einplanen.	2081	+/-

	„Na eigentlich machst du das gleich mit deinen Kollegen auf Arbeit. Man geht dann sofort in den Raucherraum und "AAAAAHHHHRRRRGGGGGHHH".“	Sofortiger Austausch mit den Kollegen. Der Agent kann damit erste Frustrationen beseitigen.	2473 – 2474	-
<b>5.2 Persönliche/Individuelle Bewältigungsstrategien</b>				
	„Aktiv auf jeden Fall das mit der Stimme. Das ich meine Stimme verstelle am Telefon. Also ich habe damals auch schon ruhiger mit den Leuten gesprochen, als jetzt normal. Ich habe auch schon ruhiger gesprochen aber ich habe jetzt nicht so extrem meine Stimme verstellt. War einfach nur, wenn derjenige umso aggressiver er wird, du versuchst ihn wirklich abzuholen. Und dieses vier Ohren Prinzip das du damals auch mitbekommen hast von der Pädagogik her. Wie du auf denjenigen eingehst. Ob du auf dem sachlichen eingehst, auf die Gefühlsebene bringst, Beziehungsebene usw. Da kannst du wirklich verschiedene Sachen machen lassen. Und du musst ...“	Intensive Arbeit an der eigenen Stimmlage und Klangfarbe. Die eigene Kommunikation als Werkzeug nutzen, um den Anrufer auf emotionaler Ebene begegnen zu können. Anwendung des Vier-Ohren-Prinzip. Differenzierung von sachlichen und emotionalen Aussagen.	2275 – 2281	+
	„Das Vier-Ohren Prinzip. Ob das jetzt ein Sach-Ohr hört, mit dem Ich-Ohr, Persönlichen-Ohr.“	Vier-Ohren Prinzip.	2286	+
	„Vier Ebenen, eine Aussage.“	Vier Ebenen, eine Aussage.	2289	+
	„Weil wenn dich manchmal einer anschreit, dann schreit der nicht unbedingt dich persönlich an, sondern den Sachverhalt. Das hat man ja im CCC gar nicht diese Vorbereitung.“	Wenn ein Anrufer eskaliert, dann kann der Agent differenzieren zwischen persönlichen Herausforderungen und den eigentlich Problemen mit jeweiligen Unternehmen. Eine spezielle Anleitung durch das Callcenter erfolgt leider nicht.	2291 – 2292	-
	„Nee aber wenn ich mich in meinem Job mit den Kompetenzen der Vorgesetzten nicht abgeholt fühle. Und wenn ich mich missverstanden fühle. Dann such ich mir doch jemanden dem ich anvertrauen kann. Und dem ich mal. Wo ich mal meinen Frust abladen kann. Wenn ich den ja nicht den Mitgliedern abladen	Durch die jeweiligen Kompetenzen der Vorgesetzten fühlt sich der Mitarbeiter nicht emotional abgeholt. Man fühlt sich missverstanden und allein gelassen. Einen Ausgleich sucht man sich dann im privaten Umfeld.	2465 – 2496	--

darf. Muss ich ja irgendwo anders das machen. Entweder ich gehe und zerkloppe ein Auto oder ...“			
„Ich z.B. meide dieses Raucher KZ (Raucherbereich) auf der Area. (lachen) Also in meinen Pausen will ich auf jeden Fall mit niemanden reden, der irgendwas mit eBay zu tun hat. Weil ich find es gibt nichts unangenehmeres, als wenn du dann endlich eine Rauchen kannst du die kommen an "Oahr weist du wen ich gerade am Telefon hatte?!““	Pausenzeit aktiv als Auszeit nutzen um seine Gedanken neu zu ordnen. Bewusst Ansammlungen von Kollegen vermeiden, um einen gesunde Abstand zwischen mir und den Beruf herzustellen.	2510 – 2513	+/-
„Das finde ich auch. Weil in er Pause, das hast du einfach deine Zeit für dich. Auch wenn sie kurz ist. Aber deine Pause. Und da will ich nicht über irgendwelche Spasten am Telefon quatschen.“	Die Pause als aktive Auszeit für sich selbst nutzen	2515 – 2516	+
„Aber da muss ich sagen. Da bin ich anders. Vielleicht auch durch den öffentlich Dienst vorher. Aber ich versuch es dann umso besser zu machen. Ich meine klar menschlich, man regt sich halt auf. Man quatscht auch mal mit anderen drüber. Man sagt zwar jetzt keine Namen aber man regt sich halt auf. Aber ansonsten versuch ich es besser zu machen, als mein Vorgesetzter. Der es nicht kann. Und versuch dann eben Chef zu werden.“	Den Anspruch an sich selbst, seine eigenen Leistungen zu optimieren. Einen Tiefschlag nutzen um daraus zu lernen und neue Motivation zu schöpfen. Wenn mein Vorgesetzter nicht in der Lage ist mich zu unterstützen, dann instrumentalisire ich mich selbst. Der Anspruch besser zu sein.	2528 – 2532	+
„Das könnte größtenteils daran liegen, dass ich abgestumpft bin, was Menschen anbelangt. Das mich viele Menschen nicht interessieren. Ich lebe mein eigenes Leben. Ich möchte so behandelt werden, wie andere Menschen selber behandle. Da mir die meisten Menschen am Arsch vorbei gehen, interessieren die mich nicht. Und wenn die mich nicht schlecht behandeln, dann behandle ich die nicht schlecht. Und wenn die mir halt am Telefon dumm kommen. Das sind dann halt die 10%. Dann behandle ich die dann dementsprechend.“	Wichtig ist eine Differenzierung von Beruf und dem eigenen Privatleben. Ich begegne dem Anrufer mit Respekt und erwarte das Selbige von ihm. Die Priorität auf sich als Individuum legen. Der Kundenservice ist die berufliche Tätigkeit aber nicht der Lebensmittelpunkt.	3049 – 3054	+/-

## 6. Wünsche & Verbesserungsvorschläge

„Ich hätte es cool gefunden wenn mal für eine Stunde am Tag eingeplant würde, für jeweils 10 Mitarbeiter. Das sie mal ihren Frust ablassen können. Das sie mal sagen können, was sie richtig scheiße finden. Mal in so einer Gruppe Austausch zu machen und zu sagen es kotzt mich heute an, ich hab kein Bock mehr drauf. Und vielleicht auch mal so ein bisschen auf die Stimmung der Mitarbeiter einzugehen und zu sagen ok ich sehe du bist heute nicht so gut drauf. Mach heute mal dies, mach heute mal das.“	Ein bestimmtes Zeitfenster in dem der Agent die Möglichkeit findet sich über Herausforderungen auszutauschen. Ein emotionales Abholen seitens der Teamleiter. Und das entwickeln alternativer Aufgabenfelder um für eine kurzzeitige Entlastung zu sorgen.	1886 – 1891	+
„Ja aber es fehlt halt eine Vertrauensperson. „	Das Bereitstellen einer Vertrauensperson..	2549	-
<b>Projekt unabhängig. (zustimmend)</b>	Reizargument Moderator	2551	
„Der sich einfach nicht die Firmen bezogenen Probleme sondern die persönlichen Probleme dort anhört. Und da auch mal gut Ratschläge gibt. Hand und Fuß.“	Eine Vertrauensperson die projektunabhängig agiert und sich auf die emotionalen Herausforderungen der Mitarbeiter spezialisiert.	2553 – 2554	+
„Also nicht Prozesse artige, du hättest jetzt das, das und das mit dem Mitglied machen müssen sondern einfach, hier chill mal eine Runde.“	Priorität in der Beratungssituation hat der Agent als Mensch und nicht das Unternehmen für welches er Tätig ist.	2556 – 2557	+
„Um das genau zu sagen quasi ein Betriebspsychologe.“	Ein Betriebspsychologe bzw. die Überlegung an einem betrieblichen Sozialarbeiter.	2559	++
„Und ich finde aber das ist halt jemand der dich dann da abholt, wo du bei den anderen halt nicht abgeholt wirst. Und wenn der nicht da ist, dann versuchst du es halt zu Hause.“	Eine Vertrauensperson die man zu Rate ziehen kann, wenn man sich bei seinem zuständigen Teamleiter nicht abgeholt oder verstanden fühlt.	2565 – 2566	+
„Der dich halt versteht.“	Als Agent wünscht man sich Verständnis und Wertschätzung.	2568	++
„Und der brauch einen Box Sack neben seinem Schreibtisch.“	Die Möglich sich körperlich zu verausgaben und angestauten Frust abzuladen.	2570	+/-
<b>„Und ich würde mir halt einfach Wünschen, dass sich Merlin immer ein negatives Gespräch anhört und</b>	Grundreiz Moderator	2644 – 2645	

<b>auch in positives Gespräch anhört.“</b>			
<p>„Also ich hätte gern eine Auszeit gehabt. Eine Auszeit im Sinne von, da war ein scheiß Gespräch, heute geht es mir nicht so gut. Dass das ernst genommen wird und das das nicht als "Die will nicht arbeiten! Die hat keinen Bock!" gesehen wird. Sondern das man wirklich auch. Sonst sind die immer alle so geheuchelt verständnisvoll. Und wenn ich dann mal hingekommen bin und gesagt hab "Mir geht es heute nicht so gut!" Ich hätte mir gewünscht, wenn die Leute gesagt hätten, ok dann nimm dir mal kurz eine Auszeit, geh mal kurz eine Rauchen. Dann machst du die letzte halbe Stunde noch Emails oder weiß der Geier. Oder ein Psychologe oder jemand eine Vertrauensperson. „</p>	<p>Die Möglichkeit von einer kleinen Auszeit, nach einem Eskalationsgespräch. Das die persönliche Situation von dem Agent ernst genommen wird und nicht als Faulheit kategorisiert wird.</p>	2674 – 2680	+
<p>„Das wollte ich jetzt nämlich gerade sagen. Was ich ändern würde ist auf alle Fälle die Art und Weise wie viele Schulungen die machen. Das muss 100% mehr werden. Ähm hatte bei der TAS AG z.B. hatte ich nach zwei Jahren nach dieser ersten Reklamationsbearbeitungsseminar. Zwei Jahre später hatte ich das bei der TAS AG. Und das war einfach eine übelste Auffrischung. Ich habe richtig gemerkt, wie ich danach dann wieder mit den Gesprächen ganz anders umgegangen bin. Also ich würde auf jeden Fall empfehlen das mindestens aller halben Jahre irgend so eine Auffrischungsseminar stattfindet. Weil das hilft einfach dem Menschen. Das ist das was man braucht in dem Moment. Das Werkzeug wie man damit umgeht. Weil das ist ja das was alle sagen. Alle fühlen sich total hilflos. Wie gehe ich jetzt mit so was um? Keiner hat so richtig Ahnung. Da muss einfach präventiv, vorher was gemacht werden. Nicht erst danach, das haste kacke gemacht und das haste gut gemacht. Sondern direkt vorher muss was gemacht werden. BSH.“</p>	<p>Der Agent benötigt mehr Schulungen und Weiterbildungen um seinen Wissenshorizont zu erweitern und vorhandene Kompetenzen aufzufrischen. Der Agent wünscht sich einen Methodenkoffer um präventiv Eskalationen entgegen wirken zu können.</p>	2839 – 2849	+



	„So und ähm als anderen Punkt. Einfach das vielleicht mal monatlich diese TM's an den Pranger gestellt werden. Einfach mal befragt wird. Was findet ihr gut? Was würdet ihr verbessern?“	Eine monatliche Evaluation der Teamleiter. Die Möglichkeit konstruktive Kritik zu äußern und gemeinsam an Herausforderungen zu arbeiten.	2889 – 2890	+
	„Eine Evaluation der Vorgesetzten?“	Grundreiz Moderator	2893	
	„Internal Coaching beim Vorgesetzten.“	Mehr Transparenz bei internen Vorgängen und bei der Evaluation durch den Teamleiter. Das Gefühl man hat als Mitarbeiter auch ein gewissen Mitspracherecht. Die Freiheit Fehler offen kommunizieren zu können.	2897	+

## Tabellarische Auswertung der Aussagenanzahl

In der folgenden Übersicht sind alle Oberkategorien mit ihren dazugehörigen Unterkategorien tabellarisch dargestellt. Zu jeder Unterkategorie wurde die genaue Anzahl der Aussagen aufgelistet.

Die Aussagen sind wie folgt gegliedert:

++	-	sehr positive Aussage
+	-	positive Aussage
+/-	-	neutrale Aussage
-	-	negative Aussage
--	-	sehr negative Aussage
/	-	keine Aussage vorhanden

### 1. Identifikation mit dem Beruf Callcenteragent

	++	+	+/-	-	--
1.1 Definition von Kundenservice	0	0	1	5	1
1.1.1 Anforderungen an den Agent	0	0	3	9	5
1.2 Kundenservice aus der Sicht eines Agent	0	2	1	2	1
1.2.1 Erwartungen an den Anrufer	0	0	1	1	0
Anzahl der Aussagen	0	2	6	17	7

Insgesamt: 32 Aussagen

Tabelle 1

### 2. Arbeitsalltag als Callcenteragent

	++	+	+/-	-	--
2.1 Schulung/Ausbildung	1	0	0	2	2
2.1.1 Persönlich Berufsbiografie	0	1	0	2	0

2.1.2 Qualität der Trainer	3	0	0	0	3
2.1.3 Vorbereitung auf Eskalationen	0	1	1	1	2
2.2 Arbeitsalltag	0	0	0	3	3
2.2.1 „Gute“ Arbeit leisten	0	0	1	1	7
2.2.2 Arbeitsumfeld & Kollegen	3	4	0	1	0
2.2.3 Gehalt	0	0	0	3	1
2.3 Hintergrund der Berufswahl „Callcenteragent“	0	0	1	3	0
Anzahl der Aussagen	7	6	3	16	18

Insgesamt: 50 Aussagen

Tabelle 2

### 3. Professionalität der Vorgesetzten

	++	+	+/-	-	--
3.1 Auswahl/Ausbildung der Vorgesetzten	0	1	0	3	1
3.1.1 Kompetenzen	0	2	1	1	4
3.2 Beziehung Agent-Vorgesetzter	0	0	0	1	3
3.2.1 Arbeitsbeziehung – Produktivität & Förderung	0	0	1	2	2
3.2.2 Persönliche Beziehung – Motivation & Seelenhygiene	0	1	0	0	2
3.3 Reflexion durch Vorgesetzten	0	0	0	2	0
3.3.1 Mitarbeitergespräch (Coaching)	1	1	0	3	3
3.3.2 Umgang mit Eskalationen	0	0	0	2	4
3.4 Sanktionen & Abmahnungen	0	0	0	1	1
3.4.1 Umgang & Transparenz	0	0	0	3	2
Anzahl der Aussagen	1	5	2	18	22

Insgesamt: 48 Aussagen

Tabelle 3

#### 4. Persönliche Grenzen „Mein roter Knopf“

	++	+	+/-	-	--
4.1 Gesprächsabbruch durch den Agent	0	0	0	5	2
4.1.1 Regeln für berechtigten Gesprächsabbruch	0	1	0	0	0
4.1.2 Verstoß gegen die Arbeitsvorschrift	0	1	0	2	0
4.2 Umgang mit Anonymität	0	0	0	0	1
4.2.1 Beleidigungen ertragen	0	0	0	1	3
4.3 Was nehme ich mit „nach Hause“?	0	1	1	2	2
Anzahl der Aussagen	0	3	1	10	8

Insgesamt: 22 Aussagen

Tabelle 4

#### 5. Bewältigungsstrategien

	++	+	+/-	-	--
5.1 Eskalationen ohne Vorgesetzten	/	/	/	/	/
5.1.1 Zeit nach dem Eskalations- Gespräch	1	1	2	2	0
5.2 Persönliche/ Individuelle Bewältigungsstrategien	0	5	2	1	1
Anzahl der Aussagen	1	6	4	3	1

Insgesamt: 15 Aussagen

Tabelle 5

#### 6. Wünsche & Verbesserungsvorschläge

	++	+	+/-	-	--
6. Wünsche & Verbesserungsvorschläge	2	8	1	1	0
Anzahl der Aussagen	2	8	1	1	0

Insgesamt: 12 Aussagen

Tabelle 6

# Leitfaden für Gruppendiskussion

## 1.) Vorstellung

- Name, Alter, aktuelles Projekt
- Bisherige Arbeitserfahrungen / Berufsbiografie
- Für welche Projekte bis jetzt tätig / In welchen Callcentern tätig gewesen

## 2.) Identifikation mit dem Beruf

- Was ist (für Euch) Kundenservice?
- Muss man jedem Anrufer „in den Arsch kriechen“?
- Jeden Anrufer gleich behandeln?
- Eigene Erwartungen an einen guten Kundenservice

## 3.) Kompetenzen der Vorgesetzten – TM (Teamleiter), Trainer, Steuerung

- Auswahl der Vorgesetzten
- Beziehung zu TM:                   \* Arbeitsbeziehung  
  \* Persönliche Beziehung
- Vorlagen für Reflexion durch den TM / Vorgesetzten
- Bewältigungsstrategien?

## 4.) Ausbildung zum Agent / Meine tägliche Arbeit als Callcenteragent

- Vorbereitung auf Arbeitsalltag bzw. auf Eskalationen
- persönliche Berufsbiografie – mitgebrachte Qualifikationen
- Spaß am Job, Kollegen, Arbeitsumfeld
- Wie kommt man zum Agentberuf?

## 5.) Meine persönlichen Grenzen – Mein roter Punkt

- Wann lege ich auf?
- Wo hat der Anrufer seine Hemmschwelle?
- Anonymität
- Was nehme ich mit nach Hause?

## 6.) Meine Bewältigungsstrategien

- Was passiert nach Eskalationen ohne den Vorgesetzten?
- Wie nutze ich meine Pausenzeit?

## 7.) Wünsche und Verbesserungsvorschläge

## Grundreize

- Der Anrufer = Ein Idiot
- Kundenservice = Callcenteragent als Arschkriecher
- Ist der Kunde wirklich König?
- Nach einem Eskalationsgespräch ist mein TM für mich da!
- Mein Job ist es jedem Anrufer in den Arsch zu kriechen?
- Was ihr für Erwartungen habt, wenn ihr einen Kundenservice kontaktiert?
- Wenn mal wieder so ein richtiger Idiot anruft und das Gespräch eskaliert fühle ich mich durch meinen TM gut aufgehoben.
- was müsste vielleicht in der Schulung schon passieren?
- Wann sind eure Punkte wo ihr definitiv auflegt? Gibt es so eine Grenze?
- Das ist dann wieder die Frage was dein Job ist?
- Was ja dann im Umkehrschluss heißt, wenn du alles machst was ich sage bekommst du ein Lob von mir.
- Ich würde gern noch wissen ob ihr das mit nach Hause nehmt?
- Na eigentlich soll es ja auch nicht Sinn und Zweck sein den Beruf nur gut machen zu können, wenn man vorher eine Ausbildung in dem Bereich hatte.
- Wie Massentierhaltung nur mir Menschen.
- Wenn ihr jetzt wirklich was verändern könntet?

## Selbstständigkeitserklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Datum

Unterschrift

.....

.....